

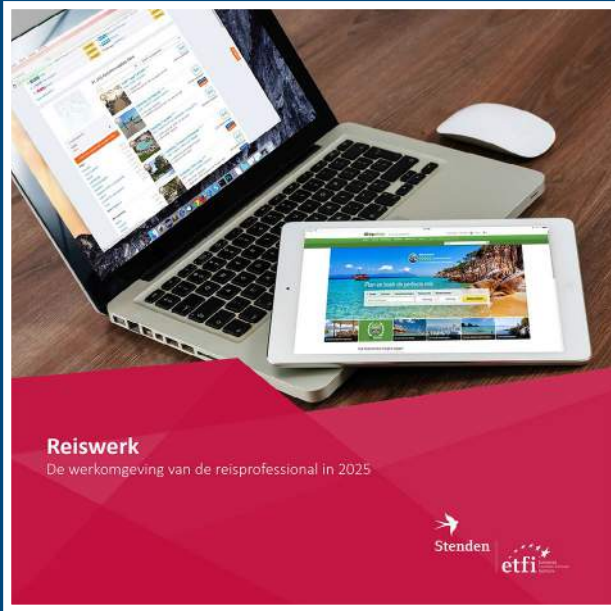


Reiswerk

De werkomgeving van de reisprofessional in 2025

Reiswerk

De werkomgeving van de reisprofessional in 2025



European Tourism Futures Report: Nr. 18
ISSN: 2212-9804

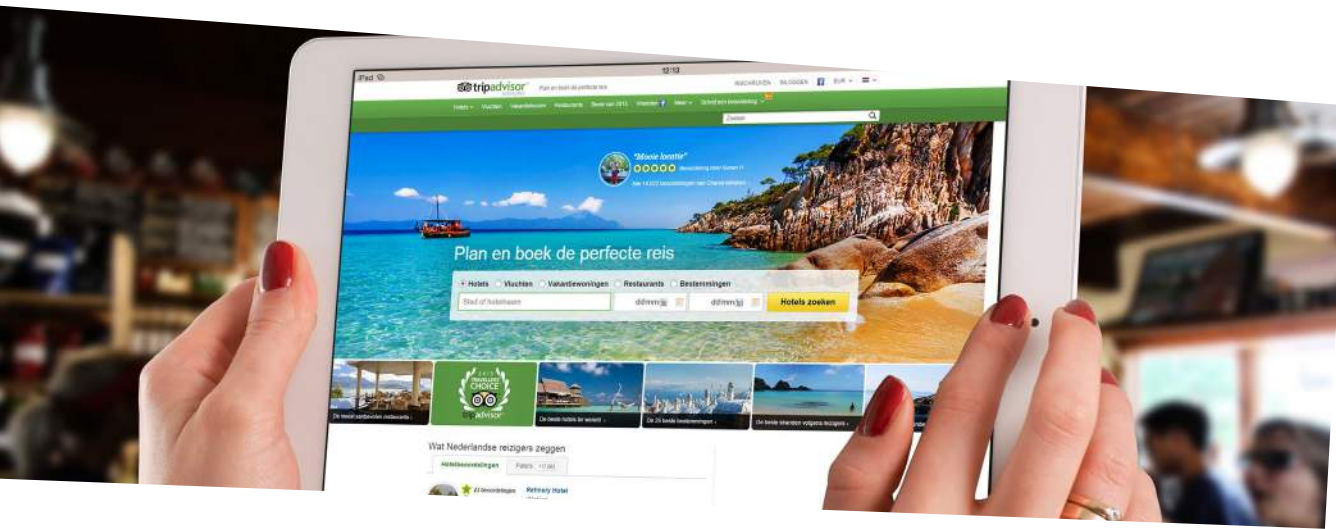
Auteurs:
Ria Hoogeveen
Jelmer Jeuring
Jeroen Oskam
Albert Postma

www.etfi.eu / info@etfi.eu



Inhoud

1. De reisprofessional van 2025	2	7. Scenario 2 Belevingscentrum	34
1.1 Ontwikkelingen en onzekerheden	4	7.1 Toelichting	35
1.2 Doel- en vraagstelling	6	7.2 Kenmerken	35
		7.3 Reactie experts	36
2. Het boekingsgedrag van jongeren	8	8. Scenario 3 Reiswinkel	38
2.1 De vakantiekeuze	9		
2.2 Het boekingsproces	10	9. Scenario 4 Reisbureau	42
3. De toekomst van het boekingsgedrag	13	9.1 Toelichting	43
3.1 Wat bepaalt het boekingsgedrag?	13	9.2 Kenmerken	43
3.2 Consumentengedrag in de verschillende vakantiefasen	15	9.3 Reactie experts	43
3.3 Transactie of interactie?	16	10. Conclusies	46
3.4 Vast of mobiel	17	10.1 Anticiperen op veranderend boekingsgedrag	46
3.5 Vrije concurrentie of oligopolie	18	10.2 De rol van de reisindustrie	47
3.6 Conclusies	18	10.3 De rol van de reisprofessional	48
		10.4 Werkomgeving en competenties	48
4. Het Nieuwe Werken: altijd en overal verbonden, wanneer dat nodig is.	19	11. Gebruikte bronnen	50
4.1 Digitalisering en robotisering	19		
4.2 Connectiviteit	21		
4.3 Flexibilisering	21		
4.4 Soft values	23		
4.5 De klant ‘werkt ook nieuw’	24		
4.6 Fysieke of digitale werkomgeving	24		
4.7 Conclusie	26		
5. Van kernonzekerheden naar scenario’s	27		
6. Scenario 1 Webshop	28		
6.1 Toelichting	29		
6.2 Kenmerken	29		
6.3 Reactie experts	30		



Colofon

Deze publicatie is verzorgd door het European Tourism Futures Institute.

Copyright © 2015, European Tourism Futures Institute

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan, mits bronvermelding.

Bij het samenstellen van dit rapport is de grootste zorgvuldigheid betracht. Het European Tourism Futures Institute is echter niet aansprakelijk voor enige direct of indirecte schade als gevolg van de aangeboden informatie uit deze publicatie.

ISSN: 2212-9804

Afbeeldingen: ETFI & sxc.hu, trendhunter.com ,trendwatching.com

Voor meer informatie:

European Tourism Futures Institute

Telefoon: 058 244 192

E-mail: info@etfi.eu

Website: www.etfi.eu

Management Samenvatting

Hoe zal de reisindustrie zich de komende tien jaar ontwikkelen en welke eisen stelt dit aan de toekomstige reisprofessional? Reiswerk heeft het European Tourism Futures Institute (ETFI) gevraagd om met behulp van een scenariostudie op deze vraag een antwoord te vinden. Het doel is om de branche (bedrijven, brancheorganisaties, werknemers en werknemersorganisaties, opleidingen en toekomstige professionals) in staat te stellen tijdig op te anticiperen op de veranderingen in de werkomgeving. De vraag is ingegeven door de branchevisie die enkele jaren geleden door Reiswerk is gepubliceerd. Daarin wordt een beeld geschetst van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor de middellange en lange termijn: reisprofessionals zullen te maken krijgen met andere eisen aan hun employability en een gewijzigd competentieprofiel waaraan zij moeten voldoen.

In deze scenariostudie wordt een aantal niet-beïnvloedbare factoren beschreven die de komende tien jaar op het werken in de reisindustrie van invloed zijn. Twee factoren hebben de grootste invloed: de ontwikkelingen in het boekingsgedrag van de consument en de ontwikkeling van de werkomgeving zelf. De ontwikkelingen van deze twee zogenaamde drijvende krachten zijn nauwgezet in kaart gebracht met behulp van bronnenonderzoek, een vragenlijst

onderzoek onder een steekproef van jongeren, en twee jongerenpanels. Ook is gebruik gemaakt van gegevens uit een studie onder reisgedrag van jongeren die het ETFI samen met NBTC-NIPO Research heeft uitgevoerd. De oriëntatie van de klant bij zijn/haar boekingsgedrag (fysiek of online) en de oriëntatie van de reisindustrie (transactie versus interactie) zijn als basis gebruikt voor de ontwikkeling van vier scenario's voor de toekomst van de reisindustrie:

- Webshop.
- Belevingscentrum.
- Reiswinkel
- Reisbureau

De ontwikkeling van de werkomgeving is in elk van de scenario's verwerkt. Elk van de scenario's beschrijft een andere rol die de reisindustrie de komende tien zou kunnen gaan spelen en zijn voorgelegd aan diverse vertegenwoordigers van de reisindustrie en aan jongeren in twee panels. Aan de hand van de feedback is van elk scenario aangegeven wat de onderscheidende kenmerken zijn, wat de competenties zijn waarover de reisprofessional moet beschikken, hoe de reisindustrie de gevolgen van het scenario inschat en de wijze waarop de reisindustrie op dit moment het scenario anticipeert. Omdat de scenario's alternatieve toekomst schetsen die alle vier plausibel zijn, is het

verstandig om maatregelen te treffen waarmee de reisindustrie zich op alle scenario's kan voorbereiden. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door de scenario's te koppelen aan verschillende fasen in het boekingsproces.

De scenario's leveren inzichten op waarmee de branche haar visieontwikkeling op de inzet van reisprofessionals kan onderbouwen. De relatie tussen werkgever en werknemer en tussen reisprofessional en klant vereisen steeds meer maatwerk steeds minder tijd- en plaatsgebonden zijn. De scheiding tussen werk en privé zal steeds meer vervagen, hetgeen hoge eisen stelt aan de werknemer zijn flexibiliteit waar de werkgever soft values tegenover moet stellen. De belangstelling onder jongeren om in de reissector te werken kan worden vergroot door hen een grotere rol te laten spelen in persoonlijke begeleiding en het leveren van maatwerk in het bestemmingskeuzeprocess, bij het zoeken naar reisgenoten en bij het vergelijken van (prijzen van) reisbureaus en webshops. De belangrijkste competentiegebieden zijn dan ook persoonlijke verkoop, service management/service marketing en imagineering. Daarbij lopen competenties op het gebied van ICT en andere technologie als een rode draad door de scenario's heen. Afhankelijk van het specifieke scenario gaat het om kennis en inzicht in de meest recente ontwikkelingen en hoe deze kunnen worden toegepast, zoals web- en app-omgevingen en virtual reality.

Management Summary

How will the travel industry develop during the next ten years and what does this require from travel professionals? Reiswerk asked the European Tourism Futures Institute (ETFI) to conduct a scenario study to find an answer to this question to enable the travel industry (businesses, trade organizations, employers, employer organizations, education and future travel professionals) to anticipate changes in the working environment. The question was motivated by the industry vision that Reiswerk published a few years ago. This vision maps the developments on the labour market in the medium and the long term and acknowledges that future travel professionals will be faced with a difference in employability and with different requirements with regard to their competence profile.

This scenario study describes several factors that will influence working in the travel industry during the next ten years. Two factors will have the biggest impact: developments in booking behavior of the customer and developments in the working environment. The developments of these two so-called driving forces of change are mapped on the basis of desk research, a survey among youth, and two youth panels. A study by ETFI and NBTC-NIPO research provided additional information. The orientation of the customer during

his/her booking process (physical or on line) and the orientation of the travel industry (transaction versus interaction) were used as the basis for the development of four scenarios that picture the future of the travel industry:

- web shop
- experience center
- travel shop
- travel bureau.

The development of the working environment was processed specifically for each of the scenarios. The four scenarios describe four a different roles of the travel industry over the next ten years. Each was discussed with several representatives of the travel industry and in two youth panels. For each scenario the feedback that was provided was used to identify the specific characteristics, the competences required from the travel professional, the anticipated consequences and the degree to which it is anticipated by the travel industry. Because the scenarios paint four alternative yet plausible futures, it would be wise to take measures that would prepare the industry for all scenarios. For example by linking each scenario to a specific phase in the booking process.

The scenarios provide insights for the travel industry to develop a vision for the deployment of travel professionals. The relationship between employer and employee and between travel professional and customer will require more customization and will become less time and place bound. The distinction between work and private life will be increasingly blurred, which will impact upon the travel professional's need for flexibility, which the employer has to compensate for with soft values. Working in the travel industry could be made more appealing by involving employees in the personal guidance and customization in the customer's choice of a holiday destination, in the search for travel

1. De reisprofessional van 2025

In 2012 publiceerde Reiswerk haar *Branchevisie 2025*.

De Branchevisie schetst een beeld van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor de middellange en lange termijn. Er wordt ingegaan op algemene veranderingen in werkpatronen (“Het nieuwe werken”). Deze studie beoogt een verdere uitwerking van de “vijfde pijler” van deze toekomstvisie, te weten de arbeidsmarkt.

In de volgende alinea wordt een beeld geschetst van specifieke verschuivingen in het werken binnen de reisbranche:



De reisbranche moet zich in de toekomst meer richten op de ‘kunde’, de soft skills van haar medewerkers. De Nederlandse onderwijsinstellingen zijn dit pad al ingeslagen door middel van een competentiegestuurde aanpak, maar dit moet in de toekomst nog veel verder worden doorgevoerd. Niet de bestemming bepaalt in de toekomst de behoefte van de consument, maar het is de beleavingsbehoefte die steeds meer het toeristische product bepaalt. Vraag blijft of de face-to-face (F2F) agenten relevant blijven in een tijdperk van veranderende voorkeuren van de consument en de opkomst van online boeken en selfservice. Het zou best zo kunnen zijn dat mensen eerder bereid zijn te betalen voor een dienst die toegang geeft tot andermans onderzoek over een bestemming in plaats van te betalen voor het advies van de agent. Dit kan betekenen dat F2F-contact minder relevant wordt. Maar aangezien het verwachtingspatroon voor de dienstverlening hoger wordt (de klanten zijn beter geïnformeerd en meer veeleisend) blijft een aantal consumenten wellicht gebruik maken van F2F-agenten. Deze agenten zullen het fysieke uiterlijk van hun shopfronts moeten aanpassen naar één die in de buurt komt van lifestyle producten en hun rol als specialisten en leveranciers van luxe goederen benadrukken. Daarnaast moeten reisverkopers en samenstellers zich ervan bewust zijn dat er in de toekomst ook een zekere vervaging van smaak op bepaalde punten in de reiscyclus zal plaatsvinden. Avontuurlijke backpackers kunnen de

wens hebben uit te spatten in een luxe resort aan het einde van hun reis. Zorgvuldig beheer van dergelijke nuances, persoonlijke service en aandacht voor detail kan dus ook een bron van inkomsten opleveren voor F2F-agenten. De succesvolle agenten van de toekomst maken gebruik van hun traditionele rol als informatie-aggregators waarmee ze tijd en geld voor hun cliënten besparen. Dit is echter afhankelijk van hun bereidheid om nieuwe technologieën te omarmen. Toegang hebben tot meer inhoud en informatie over reismogelijkheden en de mogelijkheid om met klanten te communiceren op een nieuwe en andere manier betekent dat zij in staat zijn om een superieur niveau van klantenservice te verlenen. Een service, die voorheen niet mogelijk was (Branchevisie 2025, p. 22).

Het ETFI onderkent het bestaan van de hierboven geschetste trends, waarvan in de meeste gevallen de tekenen vandaag de dag al zichtbaar zijn. De vraag is, hoe deze trends zich in 2025 doorontwikkeld hebben en de onzekerheden die daarbij een rol spelen. In deze studie worden vier toekomstscenario’s geschetst. Daarop zijn in de eerste plaats de algemene sociale, economische, technologische, sociale, ecologische en politieke ontwikkelingen van invloed. Deze zijn in detail beschreven in de Branchevisie 2025 en weergegeven in onderstaande tabel.

In de Branchevisie 2025 is een uitgebreide analyse opgenomen van de omgevingsfactoren die de toekomst van de reisindustrie bepalen. De resultaten zijn in tabel 1.1 weergegeven.

Tabel 1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen van invloed op de toekomst van de reisindustrie

Consument	Politiek/ economie	Technologie	Milieu/ethiek	Arbeidsmarkt (werkgever/werknemer)
Groeiende wereldbevolking Groeiend aantal toeristen Veranderende behoeftes Mobiliteit Vergrijzing	Energiekosten Wetgeving Economische ontwikkelingen Veiligheid	Humanisering Mobiele technologie Nieuwe communicati- etechnologie Overige technologische innovaties Geolocalisatie tech- nologie	Klimaatverandering Droogte/schaarste Energieverbruik Veranderende bestem- mingen Gezondheid Veiligheidsvraagstukken Solidariteit (inter- en intragenerationeel)	Het Nieuwe Werken Internationalisering Vergrijzing Verjonging (ontgroening)

Bron: Branchevisie Reiswerk 2025 (2012)

1.1 Ontwikkelingen en onzekerheden

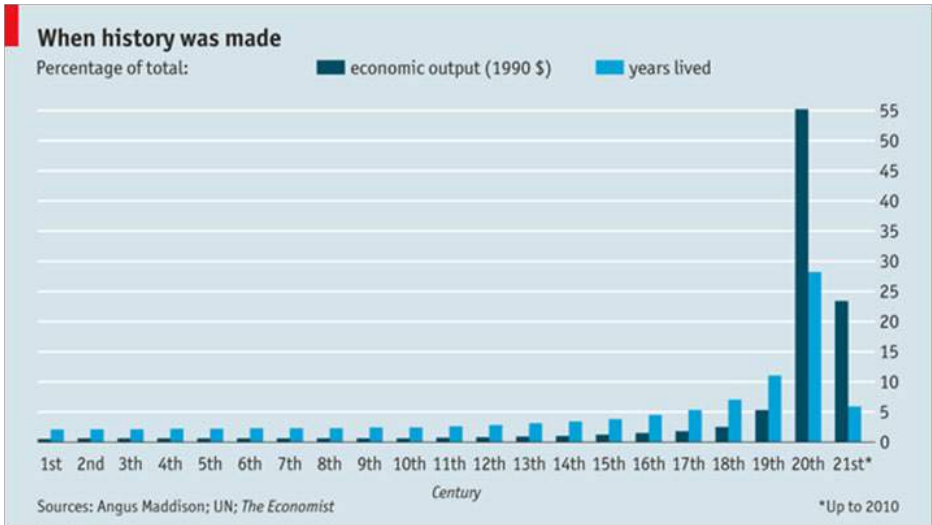
Naast deze ontwikkelingen zullen er meer ontwikkelingen en onzekerheden op de toekomst van de reisprofessional van invloed zijn. Deze worden in deze paragraaf beschreven.

Exponentiële groei

Bij de ontwikkeling van onze kennis en de daarmee gepaard gaande economische output wordt gesproken van een *exponentiële groei*: de ontwikkelingen zetten zich niet in een gelijkmatig tempo door, maar gaan steeds sneller, zoals geïllustreerd in figuur 1.1. Wat dit betekent, zien we als we ons realiseren dat er tussen het moment van publicatie van de *Branchevisie* en 2025 net zoveel tijd ligt als tussen deze publicatie en 1999. Om een aantal technologische ontwikkelingen te noemen die de stand van zaken in 1999 aangeven:

- Internet was in korte tijd veralgemeniseerd, maar toegang gebeurde nog veelal door inbel-verbindingen. Veel mensen haalden hun e-mail eenmaal per dag op.
- Mobiele telefonie werd algemeen gebruikt, maar was niet alomtegenwoordig. Zo was het niet gebruikelijk dat kinderen mobiele telefoons hadden.
- Digitale fotografie concurreerde met analoge fotografie.
- Wifi stond in de kinderschoenen.
- Met “Napster” werd voor het eerst het business model van de entertainment industrie ondergraven.
- Interactieve internettoepassingen waren fora en gebruikers-webpagina’s (als DDS en Geocities). Het zou nog 5 jaar duren voor blogs mainstream werden; Twitter ontstond pas 7 jaar later.

Figuur 1.1 Exponentiële groei van de wereldwijde economische output



Bron: The Economist



Kennisvoorsprong

Nu al is het niet meer goed mogelijk om in een vreemde stad te verdwalen doordat via de mobiele technologie overal en altijd de benodigde informatie ter beschikking staat. De reisprofessional onderscheidt zich in de toekomst niet meer van zijn klant door zijn kennis van bestemmingen. De vraag is of de reissector een specifieke deskundigheid kan ontwikkelen in de overdracht van informatie om de meerwaarde voor de klant te behouden?

Inkoop en prijsvoordelen

Leidt inkoop door touroperators nog tot prijsvoordelen in de toekomst, of moet de klant juist bereid gevonden worden een meerprijs te betalen voor de service van een reisprofessional?

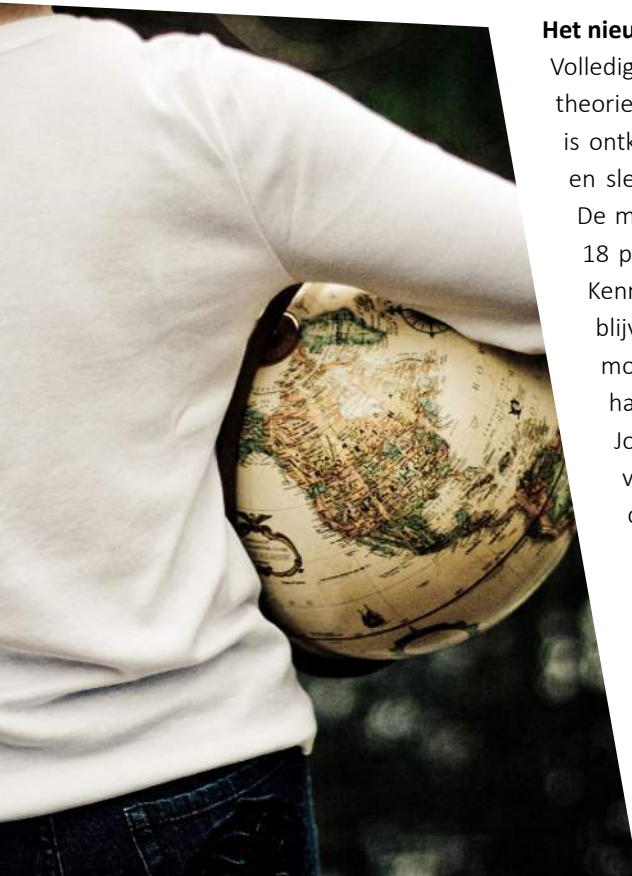
De waarde van Face-to-Face

De waarde van F2F-contact met de klant moet in de context van bredere sociaal-culturele ontwikkelingen worden gezien. Hoe ziet de winkelstraat van 2025 eruit? Bestaat deze nog wel, als het online winkelen blijft groeien? Het laat zich aanzien dat er een functionele scheiding ontstaat tussen offline en online winkelen. Welke betekenis heeft deze scheiding voor de reiswinkels?

Contactmomenten

Het belang van sociale media zal de komende periode nog verder toenemen. We zijn steeds sterker met iedereen verbonden. Het is in die situatie slecht denkbaar dat het contact tussen klant en reisprofessional beperkt zal blijven tot een verkoopmoment voor aanvang van de reis en een tevredenheidsenquête na afloop. Welke nieuwe mogelijkheden bieden sociale media de reiziger van de toekomst, en welke nieuwe verwachtingen creëert dit ten aanzien van de reisprofessional?





Het nieuwe werken

Volledig mobiel werken is weliswaar vaak mogelijk maar slaat nog niet echt aan: “De theorie dat toekomstige generaties de traditionele manieren van werken afwijzen is ontkracht. De meerderheid verwacht vanuit een kantooromgeving te werken en slechts 3 procent denkt dat vooral thuis of vanaf andere locaties te doen. De meesten gaan er vanuit op reguliere kantooruren te werken, terwijl slechts 18 procent denkt vooral flexibele uren te werken” (Branchevisie 2025, p. 18). Kennelijk wegen de voordelen nog niet op tegen de nadelen. Maar zal dit zo blijven als de technologische ontwikkeling een nog intensievere communicatie mogelijk maakt en als de kosten van transport drastisch veranderen? Dit hangt mogelijk ook samen met veranderingen in de relatie tussen werkgever. Jongeren hebben nog een traditioneel beeld van de arbeidsmarkt (“Het idee van *extreme jobhopping* leeft (nog) niet binnen deze groep. 75 procent gelooft dat ze gedurende hun werkzame leven tussen de twee en vijf werkgevers zullen hebben”, Branchevisie 2025, p. 18); maar ondertussen hebben bijna 7 miljoen Amerikanen meerdere banen nodig om in hun levensonderhoud te voorzien (Herbst, 2012). Is de reisprofessional van de toekomst in dienst van één organisatie, wordt hij/zij een *freelancer* of wordt zijn/haar werk gebundeld met dienstverlening in andere sectoren?

Het nieuwe reizen

Ook in het product zelf zullen zich grote verschuivingen voordoen. In 2025 zullen er volgens de World Tourism Organisation naar verwachting 1,5 miljard internationale reizen gemaakt worden. Binnen deze groeiemarkt zijn er echter talrijke onzekere factoren: veranderende

reispatronen, nieuwe en verdwijnende bestemmingen en globalisering van de concurrentie tussen reisintermediairs, om er enkele te noemen. In welke mate kunnen bestaande reisorganisaties de effecten van dergelijke veranderingen opvangen?

1.2 Doel- en vraagstelling

De werkomgeving van de reisprofessional in 2025 zal beïnvloed worden door drivers van zeer uiteenlopende aard, zoals hierboven geschetst; kennisvoorsprong, inkoop en prijsvoordelen, de waarde van ‘Face-to-Face’, contactmomenten, ‘het nieuwe werken & het nieuwe reizen.

Als we rekening houden met mogelijke ontwikkelingen in het komende decennium, hoe zal dan onze werkomgeving er in 2025 uitzien?

In deze studie analyseren wij of, met de kennis van vandaag, de in de Branchevisie geformuleerde assumpties in uiteenlopende scenario’s bewaarheid worden.

De formulering van de onderzoeksvraag luidt daarom:

“Als we rekening houden met mogelijke ontwikkelingen in het komende decennium, tot welke plausibele scenario’s leiden deze dan voor de werkomgeving van de reisprofessional in 2025?”

Doel van dit onderzoek is de branche in brede zin –bedrijven, brancheorganisaties, werknemers en werknemersorganisaties, opleidingen en toekomstige professionals– in staat te stellen te anticiperen op veranderingen in de werkomgeving van de reisbranche. Het onderzoek moet de discussie voeden over welke diensten reizigers in de toekomst af zullen nemen van reisorganisaties, en aldus aanleiding geven tot concrete maatregelen in voorbereiding op deze dienstverlening.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag zijn in feite twee drijvende krachten factoren van eminent belang:

- de ontwikkelingen in het boekingsgedrag van de consument
- de ontwikkelingen in de werkomgeving.

Deze factoren worden in hoofdstuk 2, 3 en 4 oegelicht. In de hoofdstukken vier, vijf en zeven worden achtereenvolgens vier scenario’s besproken. Daarbij wordt onder meer ingegaan op de competenties van werknemers die voor het scenario vereist zijn en de mate waarin de reisindustrie op het scenario is voorbereid. De gegevens die voor analyses nodig zijn, zijn verzameld met behulp van literatuuronderzoek, een enquête onder jongeren (364 deelnemers), gesprekken met vertegenwoordigers van de reisindustrie (4), twee jongerenpanels met studenten en afgestudeerden van het HBO in Breda (9 deelnemers) en Leeuwarden (11 deelnemers), en een enquête onder vertegenwoordigers van de reisindustrie in Nederland (32 deelnemers).



2. Het boekingsgedrag van jongeren



Het werken in de reisbranche wordt sterk bepaald door het boekingsgedrag van de consument. De belangrijkste keuze is die tussen online en offline: voorbereiding van de reis via internet of, bijvoorbeeld, in een reisbureau. Bij het online kanaal heeft de interventie van de reisprofessional vooraf plaatsgevonden en bedient de consument zichzelf. Bij het offline kanaal wordt de reis bepaald in interactie tussen de consument en de reisprofessional. Bij elk van de kanalen zal de keuze van de consument bepaald worden door verschillende criteria: bijvoorbeeld bedieningsgemak bij de online boeking, en afstand tot het reisbureau en betrouwbaarheid van de medewerkers in het geval van de offline boeking.

In dit hoofdstuk worden cijfers gepresenteerd uit onderzoek door het European Tourism Futures Institute waarin het boekingsgedrag van jongeren onder de loep is genomen. Jongeren (16-29 jaar oud) zijn voor de reisindustrie een relevante doelgroep. De generatie 16 tot 29 jarigen van nu is in 2025 27 tot 40 jaar oud. Ook de decennia daarna zal het boekingsgedrag van die generatie nog merkbaar zijn voor de reisindustrie. De studies die hier worden besproken betreffen een onderzoek uitgevoerd door studenten International Tourism Management

onder toezicht van het ETFI in 2013¹, een nog niet gepubliceerde studie door ETFI en NBTC-NIPO Research in 2014², en twee *focus groups* met studenten en afgestudeerden van het NHTV in Breda en Stenden Hogeschool in Leeuwarden.

2.1 De vakantiekeuze

De genoemde onderzoeken richtten zich in de eerste plaats op de vakantiekeuze.

Uit de jongerenenquête (Blocher, Flassak, Schultz & Starostka, 2013) blijkt dat:

- Bij 65% is de bestemming leidend bij de vakantiekeuze; bij 19% is dat de prijs.
- Wat uiteindelijk de doorslag geeft bij de vakantiekeuze is de prijs (85%) gevolgd door de bestemming (75%). Excellente reviews (35%), advies van familie/bekenden (29%), vroegboekorting (13%), bijzondere accommodatie (12%) of informatie van een reisbureau (6%) zijn alle veel minder vaak doorslaggevend.

Ook bij de jongerenpanels in Leeuwarden en Breda bleek de bestemming de eerstgenoemde overweging bij het uitstippelen van een vakantie (11 van de 20 deelnemers). De prijs werd slechts door een kwart van de deelnemers als eerste genoemd. Uit het nog niet gepubliceerde onderzoek van het European Tourism Futures Institute en NBTC-NIPO Research blijkt dat de belangrijkste informatiebronnen bij het voorbereiden van een vakantie zijn:

- website met algemene reisinformatie,
- vrienden en bekenden,
- accommodatieverschaffer,
- online reviews en fora,
- reisgidsen.

Het verschil in belangrijkheid tussen deze vijf informatiebronnen is gering. Reisbrochures en reisbureaus zijn (nog) minder belangrijk.

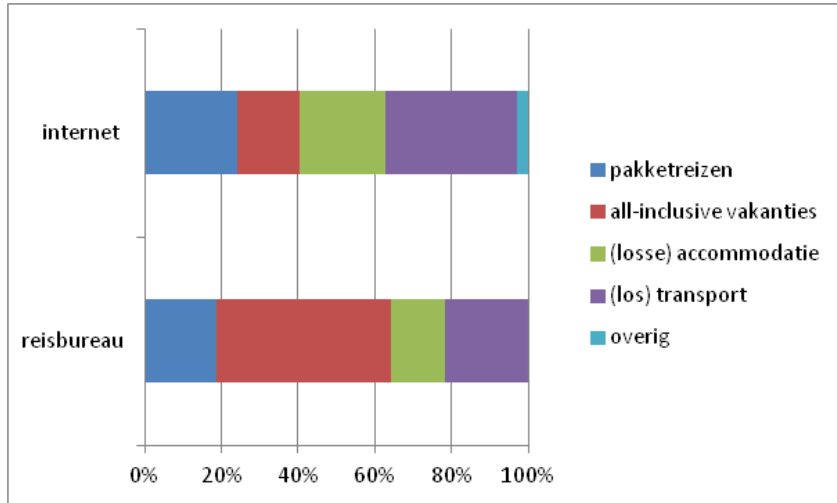
- 1 *In 2013 hebben vier studenten van International Tourism Management een studie uitgevoerd naar het vakantie- en boekingsgedrag van jongeren in de leeftijd van 18 tot 24 jaar. Jongeren werden benaderd met behulp van de sneeuwbal methode met de vraag een enquête in te vullen. De respons was 364 jongeren. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met vier vertegenwoordigers van de reisindustrie (Blocher, M., Flassak, H., Schultz, L. & Starostka, E., 2013).*
- 2 *In 2014 hebben ETFI en NBTC-NIPO Research een gezamenlijke studie uitgevoerd naar het vakantie- en boekingsgedrag van jongeren in relatie tot hun waardenpatronen. De studie bestond uit drie onderdelen: een cohort-analyse van de CVO-gegevens van jongeren in de leeftijd van 19 tot 26-jarigen over de jaren 2004, 2008 en 2013; een enquête onder een representatieve steekproef van jongeren in Nederland via het NBTC-NIPO online panel; en diepte-interviews met een representatieve selectie van jongeren.*

2.2 Het boekingsproces

Wanneer het boekingsproces wordt geanalyseerd, dan blijkt dat (Blocher, Flassak, Schultz & Starostka, 2013):

- Tijdens het boekingsproces wordt vooral gelet op wat de bestemming te bieden heeft (belangrijke cijfer 8,7), gevolgd door de prijs (7,9) en de accommodatie (8,7).
- Van de ondervraagden boekt 94% meestal via internet (niet via reisbureau) en 17% via een reisbureau (niet via internet).
- Reisbureaus worden vooral gebruikt door respondenten die houden van all inclusive vakanties (46% van de respondenten die gewoonlijk bij een reisbureau boekt). Internet wordt vooral gebruikt door de mensen die houden van los transport (34%) (figuur 2.1).
- Van de respondenten die de voorkeur geven aan pakketreizen boekt 88% meestal online en 12% via een reisbureau. Bij all inclusive vakanties zijn deze percentages respectievelijk 66% en 34%, bij losse accommodatie 90% en 10% en bij los vervoer 89% en 11% (zie figuur 2.2). De jongeren zijn ook gevraagd naar hun motieven om via een reisbureau dan wel via

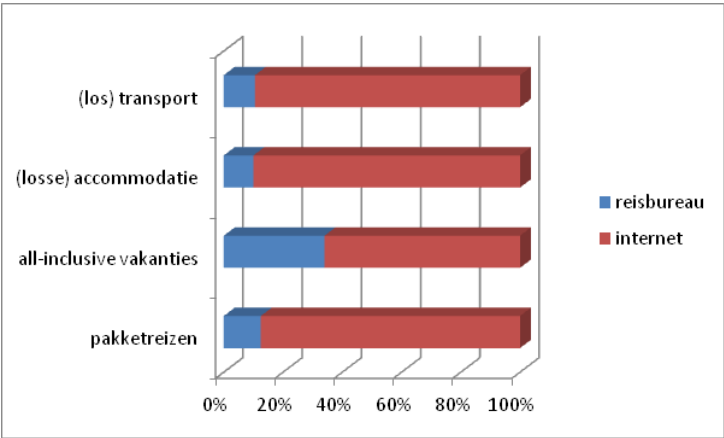
Figuur 2.1 Meest gebruikte boekingskanaal naar vakantievoorkeur



Bron: Blocher, Flassak, Schultz & Starostka, 2013



Figuur 2.2 Vakantievoorkeur naar meest gebruikte boekingskanaal



Bron: Blocher, Flassak, Schultz & Starostka, 2013

internet te boeken en wat ze van beide als nadeel zien. Het is duidelijk dat bij het reisbureau persoonlijk contact het belangrijkste motief is. Bij internet is dat een combinatie van factoren: prijs, de mogelijkheid prijzen te kunnen vergelijken, snelheid en flexibiliteit (tabel 2.1).

Bij het reisbureau vinden de jongeren het een beperking dat de prijzen niet laag genoeg zijn en dat de reviews van andere reizigers niet kunnen worden bekeken. Op internet wordt de veiligheid en het persoonlijk contact ervaren als een nadeel (tabel 2.1).

Tabel 2.1 Reisbureau en internet vergeleken

Redenen om offline te boeken via reisbureau	Redenen om te boeken via internet
- Personal contact (61%) - Sfeer (18%) - Beter overzicht (16%) - Meer/betere aanbiedingen (6%) - Prijs (4%) - Overig (14%)	- Goedkoper (69%) - Mogelijkheid prijzen te vergelijken (61%) - Snellere informatie (57%) - Flexibeler (54%) - Meer aanbiedingen (43%) - Reviews van andere reizigers (40%)
Wat mis je bij een reisbureau	Wat mis je bij internet
- Lagere prijzen (50%) - Reviews van andere reizigers (40%) - Voldoende aanbiedingen (28%) - Betrouwbaarheid van goede aanbiedingen (25%) - Overig (3%)	- Veiligheid (cyber safety) (53%) - Persoonlijk contact met een expert (52%) - Selectie van aanbiedingen (8%) - Overig (7%)
Belangrijkheid reisbureau (1-10): 4,9 Belangrijkheid persoonlijk contact (1-10): 6,2	

Bron: Blocher, Flassak, Schultz & Starostka, 2013

Bij een vergelijking van de leeftijdsgroep 19 tot 26-jarigen in 2004, 2008 en 2014, blijkt dat (nog niet gepubliceerd onderzoek door ETFI en NBTC-NIPO):

- Het aantal samengestelde reizen (waarbij accommodatie en vervoer los van elkaar worden geboekt tot één vakantie) is gestegen.
- Het aandeel geheel georganiseerde vakanties dat via de reiswereld is geboekt is gestegen.
- Het aandeel vakanties waarbij men accommodatie en vervoer rechtstreeks regelt of op de bonnefooi vertrekt is gedaald.
- Vakanties steeds vaker via internet en e-mail worden geboekt (43% in 2004; 78% in 2013).

Uit dit zelfde onderzoek blijkt bij de jongeren die via de enquête benaderd zijn dat:

- Respondenten die vooraf boeken doen dat zowel bij de reis, bij vervoer als bij de accommodatie veruit het meest via internet of e-mail (respectievelijk 75%, 85% en 83%).
- Van de respondenten die niet via internet of e-mail boekt, worden de reis en het vervoer het meest geboekt bij het reisbureau (respectievelijk 60% en 40%); de accommodatie het meest rechtstreeks (25%) dan wel via reisorganisatie (14%) of reisbureau (11%).

Uit de diepte-interviews die in het kader van hetzelfde onderzoek met een aantal jongeren zijn gevoerd blijkt dat bij het boeken van een vakantie gemak, zekerheid en aanbiedingen de belangrijkste factoren zijn. Bekende aanbieders en pakketreizen sluiten hier volgens deze ondervraagden goed op aan. Omdat het hen vaak aan ervaring ontbreekt bij het regelen van vakanties zoeken ze naar de bekende weg. Uit deze interviews komt ook naar voren dat de keuze van accommodaties nog vooral bepaald wordt door budget, vindbaarheid van vakanties en aanbiedingen via Google en een centrale ligging.



3. De toekomst van het boekingsgedrag

In het vorige hoofdstuk is een beeld geschetst van de manier waarop jongeren hun vakantie boeken. Het is duidelijk dat het boeken via internet het wint van het boeken via een reisbureau. Ook de komende jaren zal het boekingsgedrag blijven veranderen. Belangrijke factoren die op deze verandering van invloed zijn, kwamen in het eerste hoofdstuk al ter sprake:

- Exponentiële groei van vooral digitale technologie en mobiele apparatuur.
- De kennisvoorsprong van de consument.
- Prijsvoordelen van zelf samenstellen en boeken.
- Het afnemende belang dat men hecht aan face to face contacten.
- De opkomst van sociale media.
- Veranderende reispatronen.

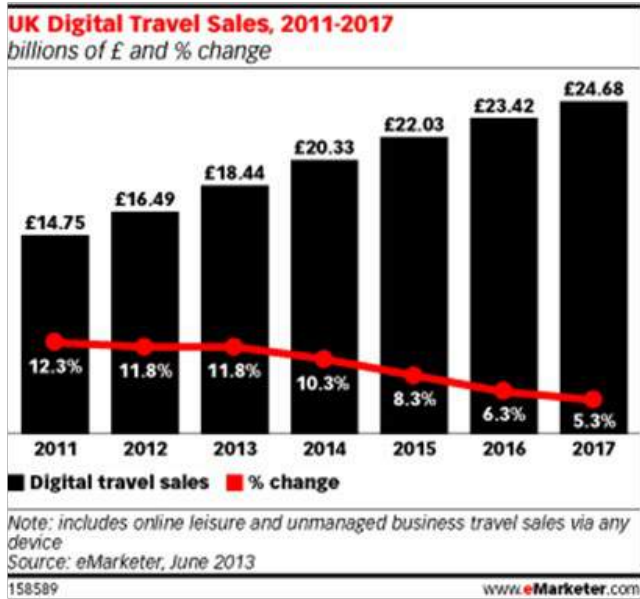
In dit hoofdstuk gaan we nader in op de keuzecriteria, met name om een uitspraak te doen over de toekomstige ontwikkeling van het boekingsgedrag.

3.1 Wat bepaalt het boekingsgedrag?

De online verkoop van reizen is een van de sterkste drivers achter de groei van e-Commerce geweest. Op dit moment wordt in het Verenigd Koninkrijk ongeveer de helft van de reizen online geboekt. De komende jaren laten een verdere groei zien. Deze groei neemt geleidelijk af, hetgeen duidt op een verzadiging van de markt (eMarketer, 2013; zie figuur 3.1). Wat zijn de factoren die deze groei van het online kanaal stuwten?

- **Aanbod.** Het online aanbod overtreft het offline aanbod, zeker als we bedenken dat online de keuzes van verschillende aanbieders tegelijk bekeken en vergeleken kunnen worden.
- **Prijs.** Het online kanaal kan kostenefficiënter werken door factoren als vermindering van de menselijke interventie (de reisprofessional doet

Figuur 3.1 Digitale reisverkoop in het Verenigd Koninkrijk, 2011-2017



het werk vooraf en niet tijdens de transactie), huisvesting en promotiekosten. Het online kanaal zal daarom altijd op prijs concurrerend kunnen zijn met offline verkoop. Daarbij is het tariefvoordeel van de reisorganisatie ten opzichte van de particuliere consument verdwenen.

- **Tijd.** Het online kanaal doet op efficiëntere wijze een beroep op de tijd van de consument. De consument besteedt een groter deel van zijn tijd aan de voorbereiding van de reis zelf, terwijl het tijdverlies door bijbehorende activiteiten (naar het reisbureau gaan, wachttijd, parkeren) minimaal wordt. Met name de factoren “Aanbod” en “Tijd” verklaren ook de populariteit van online boekingen bij de zakelijke reiziger, daar waar deze verantwoordelijk is voor zijn eigen boeking. Ook controle over de eigen reis zal daarbij een rol spelen, temeer de zakenreis steeds vaker wordt gecombineerd met een *leisure*-verblijf. Hoe meer de zakelijke reiziger reist, hoe vaker hij of zij zelf de boeking regelt. Daarbij decentraliseren bedrijven met vestigingen in verschillende landen vaker hun boekingsbeleid: zij stellen de reiziger vaker in staat zelf de reis te boeken. In de Verenigde Staten heeft 70% van de bedrijven een gedecentraliseerd boekingsbeleid (100% van de multinationals!); in Europa 30% (Egencia, 2014).

Daartegenover staan factoren die de beslissing van de consumenten kunnen doen uitvallen in het voordeel van het offline kanaal:

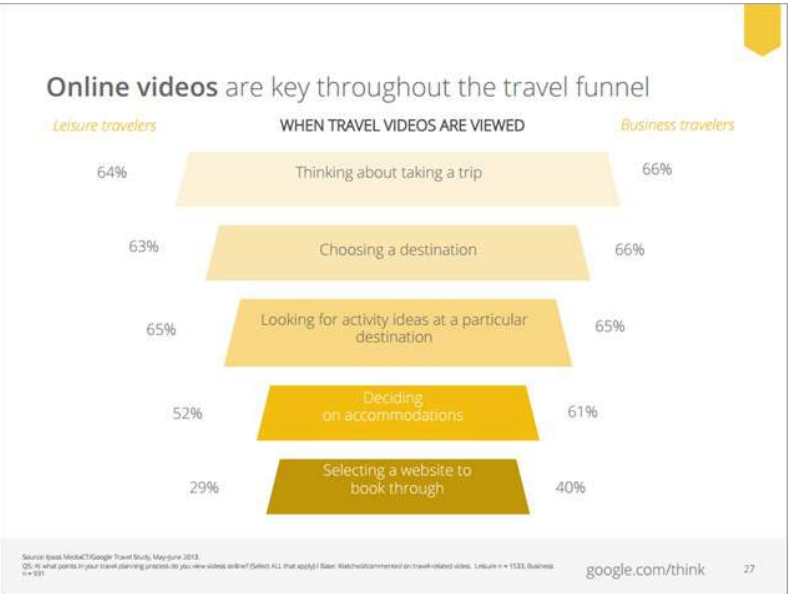
- **Informatie.** Deskundige informatie omtrent reis en bestemming was in het verleden een reden voor de consument om de reisprofessional te raadplegen. Inmiddels is deze informatievoorsprong verdwenen; de consument heeft toegang tot uitgebreide informatie over vliegtuigstoel, hotelkamer en bestemming. Deze factor speelt daarom op dit moment geen rol meer.
- **Ervaring.** Net als bij het *funshopp*en, kan de activiteit van het offline oriënteren en boeken voor een bepaald deel van de consumenten mogelijk aantrekkelijk zijn. Trends en ontwikkelingen in de *retail*, en de mate van succes daarvan, zullen hierbij ook voor de reisbranche maatgevend zijn.
- **Het innovatie-adoptieproces.** Een niet onbelangrijke markt voor het offline kanaal blijft bestaan uit die consumenten die de overstap naar het online kanaal nog niet hebben kunnen maken (*late majority*); in bepaalde landen blijft het reisbureau nog de voorkeur te genieten. Het betreft ook consumenten die hun keuzes laten bepalen door ervaringen uit het verleden (*laggards*). Deze groepen hebben veel tijd nodig om van keuze te veranderen, deels omdat zij de kennis en de middelen missen voor deze keuzeverandering (Rogers, 2003). De voordelen die het online kanaal biedt lijken te wijzen op uiteindelijke (vrijwel) volledige adoptie. Dat zou betekenen dat het marktaandeel gevormd door achterblijvende consumenten zal krimpen en uiteindelijk zal verdwijnen. In de laatste fase zal gedwongen adoptie plaatsvinden door prijsverschillen en verschraving van het offline aanbod. Ter illustratie van een dergelijke ontwikkeling kan gedacht worden aan de introductie van de pinpas of de mobiele telefoon.

3.2 Consumentengedrag in de verschillende vakantiefasen

Door de vakantie in vijf fasen te verdelen, wordt inzichtelijk in welke mate en op welke wijze de consument informatie zoekt over reis en verblijf:

- Dromen. Juist in de oriënterende fase van de vakantie speelt internet-informatie een belangrijke rol. Over exotische bestemming laten consumenten laten zich inspireren via websites en jaloers maken via sociale media . Markman (2014a) spreekt hier van “*The joy of anticipation*”: 45% van de door hem ondervraagde internationale reizigers vindt de planning en het vooruitzicht in de reis even bevredigend als de reis zelf, terwijl nog een 45% de planning zelfs het meest bevredigend vindt!³ Bij een vrijwel onbeperkte keuze wordt beeldende informatie gezocht om enthousiast te worden over bestemmingen; en in het vorige hoofdstuk kwam al naar voren dat de bestemming een leidende rol speelt bij de vakantiekeuze. Video is een belangrijk instrument: twee derde van de consumenten gebruikt video’s bij de voorbereiding van hun reis (zie figuur 3.2).

Figuur 3.2 Gebruik van online video’s tijdens het vakantieproces



Bron: Ipsos MediaCT/Google Travel Study, Mei-juni 2013

Welke toekomstige ontwikkelingen doen zich voor in deze droomfase? Mogelijk zullen *immersive technologies* en *virtual reality* het belang van video gaan evenaren of overtreffen (Wenzel, 2013). Duurdere hard- en software of bandbreedtebeperkingen kunnen deze technologie voor de individuele consument moeilijk toegankelijk maken. Dit zou een kans betekenen voor de offline store als *experience-center*.

3 Het betreft hier een onderzoek onder 10.000 leden van de IHG Rewards Club wereldwijd (Markman, 2015b).

- **Plannen.** Bij het plannen van reizen en vakanties is de informatievoorsprong van de professional de afgelopen jaren verdwenen. De consument toont een groeiende voorkeur voor *self-service* boven *service* en heeft voldoende toegang tot informatiebronnen om zijn reis en verblijf succesvol voor te bereiden. Ook als de consument offline boekt raadpleegt hij vaak online informatiebronnen over reis, accommodatie of bestemming. Juist op het gebied van planning is daarom het belang van het offline kanaal het meest discutabel.
- **Boeken.** Hoewel de mogelijkheden om te boeken over het algemeen toegankelijk zijn, is juist het boeken zelf voor de latere toetreders tot het online kanaal —de *late majority* en de *laggards*— een moment om zo lang mogelijk voor het offline kanaal te kiezen. Deze klant komt niet meer voor informatie of voor de beste deal —die hebben ze tevoren al gegoogeld— maar wil vooral de afhandeling van de transactie op een vertrouwde manier laten plaatsvinden. Generaliserend kunnen we zeggen dat deze consument eerst bij de balie-medewerker van de bank het benodigde geld van het spaarbankboekje laat schrijven, om vervolgens met dit geld het reisbureau binnen te stappen. Voorlopig is dit een niet te onderschatten, maar wel verdwijnend marktsegment.
- **Ervaren.** Tijdens reis en verblijf herhaalt het patroon van beslismomenten zich, waarbij de beslissing door elke consument bij voorkeur hetzelfde zal uitvallen als in de voorbereiding. *Big data* zal in de toekomst waarschijnlijk een beter instrument zijn dan de intuïtie en ervaring van reisorganisatiemedewerkers ter plaatse voor het aanbieden en verkopen van aanvullende producten en diensten.
- **Delen.** Communicatie tussen consumenten, en daarmee de waarde van deze communicatie in de marketing, zijn een product van het online kanaal. Het reisbureau kan geen vergelijkbare ervaring bieden.

3.3 Transactie of interactie?

De overgang van offline naar online verloopt niet voor alle consumenten in hetzelfde tempo. De innovatiegezindheid, maar daarmee samenhangend ook de beschikbare apparatuur en de kennis van de consument die zich gemakkelijk aanpast (*early adopter*) staat ver af van die van de *laggard*. In het innovatie-adoptieproces zijn motivatie en praktische ondersteuning nodig om toetreders niet te laten afhaken. In momenten van onzekerheid en twijfel kan interactie worden ingezet als een van de middelen om de acceptatie mogelijk te maken. Dat geldt zowel in het geval van vrijwillig geadopteerde innovaties (denk aan productdemonstraties in de winkel, of aan de monteur die uw router komt installeren), als bij verplichte, *top-down* innovaties. Het zelf inchecken wordt door KLM geïncentiveerd door de aanwezigheid van behulpzaam grondpersoneel, door Ryanair met een negatieve stimulans in de vorm van een boete.

Het is een misvatting om uit deze tijdelijke behoefte aan ondersteuning af te leiden dat de klant de interactie met een persoon waardevol vindt. De rij bij de pinautomaat terwijl de balie binnen in de bank vrij is wijst op het tegendeel. In het artikel “*Why your customers don’t want to talk to you*” (Dixon and Ponomareff, 2010) wordt gesignaleerd dat waar mogelijk

de klant een voorkeur voor self-service toont en de balie-medewerker of telefonische helpdesk overslaat. Pas als de poging de transactie via één van deze kanalen te verrichten onsuccesvol is, zal de klant zicht tot een ander kanaal wenden. Zo een gedwongen kanaalwisseling wordt als ergerlijk ervaren.

Dit betekent dat een klant niet voor de gezelligheid naar uw bedrijf komt, maar omdat het gekozen kanaal —offline, in dit geval— hem of haar op dat moment het meest effectief lijkt. Vooral klanten die moeite hebben met nieuw ingevoerde producten of diensten zullen medewerkers om hulp vragen. Als de noodzaak tot interactie eenmaal is ontstaan, moet deze plezierig en succesvol verlopen. Maar het babbeltje met de balie-medewerker vertegenwoordigt voor de klant geen waarde op zich.

3.4 Vast of mobiel

De gestage opmars van mobiele apparaten om internetboekingen te maken is inmiddels geen nieuws meer. 49% van de Millennials⁴ boekt met de smartphone, en 26% van de leeftijdsgroep 46-65 (Expedia, 2013) gebruikt dit medium. Tevens valt op dat gebruikers minder gebonden zijn aan één apparaat: niet alleen worden verschillende apparaten naast elkaar gebruikt, het is ook gangbaar om verschillende apparaten sequentieel te gebruiken, dat wil zeggen, een activiteit op één apparaat te beginnen en op een ander voort te zetten. In het algemeen doet 89% van de gebruikers dit voor het opzoeken van informatie over reisbestemmingen 47% (Google Think, 2013). Dit flexibele gebruik stelt hoge eisen aan de gebruiksvriendelijkheid.

⁴ Ook wel aangeduid met Generation Y. Hoewel de definities verschillen wordt de geboorteperiode van deze groep meestal aangeduid als vroege jaren tachtig tot vroege jaren 2000.



3.5 Vrije concurrentie of oligopolie

De gebruiksvriendelijkheid zal, naast aanbod en prijs, een criterium zijn voor de gebruiker om voor een bepaalde aanbieder te kiezen. Tegelijkertijd detecteren wij een scenario waarbij het aantal aanbieders in de reiswereld beperkt zal worden. In geval van toetreding van de grote *mediahouses* zoals Google & Amazon tot de reis- en accommodatiemarkt zullen zij, profiterend van hun marketingdominantie, een groot marktaandeel kunnen veroveren. Google en Amazon hebben al expliciet belangstelling getoond voor de reisindustrie; samen met Facebook, Ebay en Youtube worden zij in het rapport *Retail2020* betiteld als de “*Scary Five*”. Internetgebruikers bezoeken minder verschillende websites en gebruiken slechts een klein aantal *apps* regelmatig. Naast pure marketingkracht zal ook deze factor en het gebruiksgemak in het voordeel van deze grote aanbieders spelen (Oskam en Zandberg, 2014).



3.6 Conclusies

We hoeven ons geen illusies te maken over de voorkeur van de consument: deze ontwikkelt zich in de richting van het online boeken. Tijdens deze transitie zullen de offline aanbieders nog een aanzienlijk maar wel voortdurend slinkend marktaandeel hebben. De consumenten die het offline kanaal gebruiken zullen met name diegenen zijn die meer moeite hebben met de overgang naar online boeken. Zij hebben behoefte aan hulp door echte personen. Dit is echter een tijdelijke behoefte en duidt er niet op dat er een blijvende markt is waarin consumenten willen betalen voor warm menselijk contact. Mogelijk ontstaat er voor de reisbranche een niche in de oriënteringsfase van de consument. Daarvoor is het nodig dat reisbureaus of andere outlets een inspirerende beleving kunnen bieden waar de consument elders geen toegang toe heeft. Een optie die in onze toekomstscenario's wordt gesignaleerd is het gebruik van immersive technologies in toeristische marketing. In het algemeen zal deze benadering van de reisconsument in de pas lopen met ontwikkelingen in het *funshopp*en die vanuit de *retail* als antwoord op het online winkelen worden aangedragen.

De overgang van offline naar online leidt ook tot andere marktverschuivingen. Allereerst hebben bedrijven met een gebruiksvriendelijke, adaptieve site een concurrentievoordeel. Maar ook de succesvolle toetreding van branchevreemde aanbieders moet niet uitgesloten worden. Met name de komst van de grote *mediahouses* — de zogenaamde “*Scary Five*” — kan van grote invloed zijn op de ontwikkeling en de structuur van de sector.

4. Het Nieuwe Werken: altijd en overal verbonden, wanneer dat nodig is.

Het werken in de reisbranche in 2025 wordt vooral bepaald door twee drijvende krachten;

- de ontwikkeling in het boekingsgedrag van de consument, respectievelijk de rol die de reisindustrie daarin speelt.
- en de ontwikkelingen in de werkomgeving zelf. Het boekingsgedrag is in het vorige hoofdstuk besproken. In dit hoofdstuk wordt de werkomgeving onder de loep genomen.

Om de toekomstige werkomgeving van de reisprofessional te kunnen begrijpen is het zinvol stil te staan bij de ontwikkelingen die zich voor doen in wat wel wordt aangeduid met Het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken is een hot item. Er wordt veel over geschreven en ook binnen de reisbranche krijgt het meer en meer aandacht. Twee kernaspecten van het Nieuwe Werken zijn digitalisering en flexibiliteit. Beide aspecten kunnen enorm veel invloed hebben op het klantcontact, de interne bedrijfsprocessen, de (formele en informele) relatie tussen werkgever en werknemer, productontwikkeling en de verkoop van producten. Maar ook kan het Werken 2.0 positief effect hebben op de balans tussen werk en privé, kan het leiden tot minder verkeer en dus minder files en CO2 uitstoot. In dit hoofdstuk paragraaf wordt een aantal belangrijke inzichten over de toekomst van onze manier van werken samengevat.

4.1 Digitalisering en robotisering

De digitalisering van organisaties en werkplekken is inmiddels al enkele decennia bezig. Volgens het Amerikaanse IT onderzoeks- en adviesbureau Gartner, volgen dergelijke technologische innovaties zes stappen: *analog*, *web*, *e-Business*, *digital marketing*, *digital business*, en *autonomous*. Deze worden samen de “*Hype Cycle for Emerging Technologies*” genoemd (Gartner, 2014+ zie figuur 4.1). De huidige opkomende innovaties (Digital Workplace, Connected Homes, Enterprise Mobile



Security, 3D Printing en Smart Machines) passen volgens hen met name in de laatste drie stappen (Digitale marketing, Digitaal zaken doen en Autonomie). De *Hype Cycle* is hiermee voor bedrijven een tool om te zien in welke fase ze zich bevinden en wat mogelijke toekomstige innovaties zouden kunnen zijn.

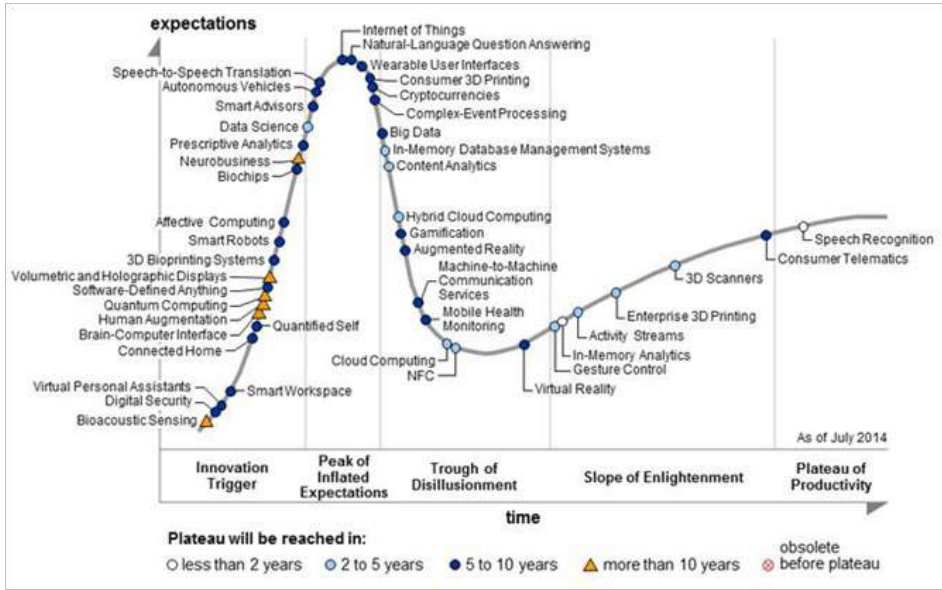
Digitale marketing innovaties helpen bedrijven om op een nieuwe manier hun markt te bereiken en om te gaan met de groter wordende invloed van de consument als co-creator van producten en branding.

Digitaal zaken doen gaat om het ‘virtualiseren’ van interacties, of het nou gaat om virtuele werkomgeving (thuiswerken) of valuta voor zakentransacties.

Tot slot, innovaties in de Autonomie fase nemen de plek in van mensen en kunnen zonder menselijk ingrijpen deelnemen in verschillende bedrijfsprocessen. Intelligente computersystemen die zelf teksten schrijven, *personal assistants* en andere robotachtige functionaliteiten vallen in deze categorie.

Er wordt verwacht dat autonome robotic technologies een grote vlucht neemt de komende jaren. Dit zal ook impact hebben op onze manier van werken. Belangrijke vraag is of robots mensenwerk volledig zullen vervangen. In een recent onderzoek onder experts in Amerika (Richardson, 2014), bleek daarover geen consensus te zijn: bijna de helft dacht dat een groot deel van het werk uit mensenhanden zal zijn genomen. Daarbij gaat het met name om routinematig werk, wat wellicht negatief effect heeft top de inkomensongelijkheid. Hiertegenover staat echter het idee dat robots complementair zijn aan mensenwerk en zelfs nieuw

Figuur 3.2 Gebruik van online video's tijdens het vakantieproces



Bron: Ipsos MediaCT/Google Travel Study, Mei-juni 2013

werk en hele nieuwe industrieën creëren. Dat isering niet meer iets is van de verre toekomst blijkt uit de recente aandacht vanuit de Nederlandse politiek (Kraaijeveld, 2014).

Voor de reisprofessional ligt er een uitdaging om competenties te ontwikkelen op het gebied van ICT, zoals het leren ontwikkelen van gebruiksvriendelijke en adaptieve websites en apps, online betalingssystemen of automatiseren van routinematige handelingen. Dit opent zelfs de weg voor digitale knooppunten voor alles wat met de reiswereld te maken heeft.

4.2 Connectiviteit

De impact van digitalisering uit zich in een groeiende connectiviteit. Door de digitalisering neemt niet alleen het aantal mogelijkheden toe om in contact te komen met (potentiële) markten, waarbij cocreatie en *real time* services aspecten zijn die ook in de reisbranche invloed hebben. Ook zijn er nieuwe vormen van samenwerken tussen werknemers mogelijk, zoals het werken vanuit een *cloud*. Fysieke afstand wordt steeds minder relevant. Dit maakt het werk minder plaatsgebonden. Ook zorgt digitale connectiviteit voor nieuwe dimensies van het onderhouden en opbouwen van kennisnetwerken tussen collega's en nieuwe samenwerkingspartners. Een andere interessante ontwikkeling is dat organisaties platter worden, doordat individuele werknemers makkelijker een 'stem' krijgen. Een goed voorbeeld hiervan is het gebruik van sociale media. De andere kant op kunnen mensen in hogere functies makkelijker hun waardering laten blijken voor het werk in lagere functies, bijvoorbeeld door het liken van online gepubliceerde ideeën (Morgan, 2013).

4.3 Flexibilisering

Het Nieuwe Werken kenmerkt zich ook door een toename aan flexibiliteit. De klant, collega's, werknemers, werkgevers en zakenpartners verwachten maatwerk van elkaar. Snel kunnen én mogen inspringen op behoeften. Digitale connectiviteit helpt daarin en daarop wordt ook de werkplek ingericht. Directe en zichtbare maatregelen zijn natuurlijk het thuis werken en de flexplekken op kantoor. Het zorgt voor minder mobiliteit in de zin van woon-werkverkeer, met grotere spreiding over de dag. Hierdoor wordt de relatie tussen werkgever en werknemer ook meer maatwerk, met als doel een betere balans tussen werk en privé.

Het idee van co-working is een goed voorbeeld van flexibiliteit in het Nieuwe Werken (Cooper, 2013). Samenwerking tussen collega's en klantcontact is niet meer locatie georiënteerd, maar resultaat- en activiteitgericht (Kinnarps, 2013). Een reisbureau, kantoor of winkel is daarmee slechts een service die alleen gebruikt wordt wanneer dat nodig is.

Met de jongeren in de panels in Leeuwarden en Breda is besproken hoe voor hun de ideale werkdag in 2025 eruit zo moeten zien. Uit de citaten in onderstaand overzicht blijkt duidelijk het belang van digitalisering, connectiviteit en flexibiliteit.

Tabel 4.1 De ideale werkdag in 2025

- Bij binnenkomst alle communicatiekanalen checken (telefoon, e-mail, website, fysieke afspraken, sociale media). Dynamische manier van communiceren met klanten en collega’s. - Kennis als reisspecialist op peil houden (checken trends en ontwikkelingen) en gebruiken (maatwerkprogramma’s maken , offertes, persoonlijke verkoop, organisatie van de maatwerk reizen). Dynamic packaging. - Marketing, communicatie, sociale media - Ook vanuit huis mogen werken, dus wellicht eerder naar huis of later beginnen, dat bekijk ik nog wel. (vrouw, 22 jaar)
Working outside the country with lots of inspirational and educated people within the travel industry. Going to work by plane would be really nice. Being creative and communicative are for me the most important aspects together with diversity. (vrouw, 19 jaar)
Je mag je tijden zelf indelen, je werkt niet elke dag op het kantoor maar eerder waar het jou uitkomt. Als je met de auto gaat hoeft je zelf niet meer te rijden, maar wordt je auto automatisch bestuurd. Je kan zelf werken in je auto. Besprekingen gaan via het internet zodat de kosten daarmee gedekt worden. Ook kun je alles via je huis doen, zodat je niet meer naar je werk hoeft. Het maakt dus niet uit waar je zit. (vrouw, 20 jaar)
Ik kom aan bij mijn kantoor. Alles is geautomatiseerd en ik word begroet bij binnenkomst door mijn persoonlijke assistent: een computer. Gedurende de dag praat ik met mensen over de hele wereld die als hologrammen verschijnen in mijn kantoor. Mijn taak is om reizen te bedenken, dus gedurende de dag bevind ik me door alle geautomatiseerde diensten in allerlei exotische oorden over de hele wereld. Aan het eind van de dag sluit ik alles af. (vrouw, 22 jaar)
Ik heb ’s ochtends eerst tijd voor mijn gezin omdat ik deze dag pas later begin op kantoor en wat langer doorwerk. Morgen doe ik dit andersom en werk ik vanuit huis. ’s Middags heb ik een overleg gepand met mijn team omdat direct contact belangrijk blijft, ook wanneer ik thuis werk ben ik in direct contact via tablet/smartphone/hologrammuur? (vrouw, 22 jaar)
’s ochtends breng ik de kinderen naar school en werk daarna thuis. ’s Middags staat een overleg gepland dus rijd ik naar het kantoor. Daar hebben we overleg met verschillende bedrijven over de wereld. Dit wordt gedaan in een ruimte die helemaal is ingericht voor online vergaderen. ’s Avonds kom ik thuis en eet ik met de kinderen. ’s Avonds pak ik wel nog het vliegtuig omdat ik de volgende dag in een andere stad moet zijn in een ander continent om dingen ter plekke te regelen. Samengevat: tijdsindeling is flexibel. (vrouw, 23 jaar)
Ik vertrek op m’n ouderwetse fiets naar een flex-werkplek in de buurt, nadat ik thuis mijn e-mailbox doorgekeken heb. Deze dag zal ik van 09:30 tot 16:00 uur op de flexplek doorbrengen. Vervolgens is er tijd om kinderen uit school te halen, boodschappen te doen en de verschillende sportclubs af te rijden. Als de kinderen op bed liggen is er nog 1 á 2 uur tijd om met de laptop op schoot vanaf de bank te werken. (man, 26 jaar)
Een dag die bestaat uit meerdere contactmomenten, meetings of feedback. Een werkdag waarbij individueel gewerkt wordt en daarna met een team besproken. Ik denk dat werkdagen steeds langer zullen worden, waarbij een medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar keuzes. (man, 22 jaar)

Bron: jongerenpanels Breda en Leeuwarden

4.4 Soft values

Het altijd online en beschikbaar zijn schept verwachtingen qua flexibiliteit. E-mails kunnen aan de eettafel worden gelezen en ook buiten werktijd wordt men misschien geacht beschikbaar te zijn. De balans tussen werk en privé die door het Nieuwe Werken makkelijker zou kunnen worden gevonden, kan daarmee ook een keerzijde hebben. Want is het niet juist zo dat wanneer men 24/7 beschikbaar zou kunnen zijn, privétijd ook gewoon werktijd wordt? Het gevaar ligt dus op de loer dat men nooit meer echt vrij is, of nooit meer echt aan het werk. Om dit te ‘compenseren’ is het voor bedrijven belangrijk in te spelen op zogenaamde *soft values* (Kinnarps, 2013). Niet alleen salaris is belangrijk voor een werknemer, maar juist het krijgen van feedback en waardering, invloed hebben op de eigen werkzaamheden, ontwikkelingsmogelijkheden en een gevoel van verbondenheid met de organisatie zorgen voor loyaliteit en werktevredenheid.

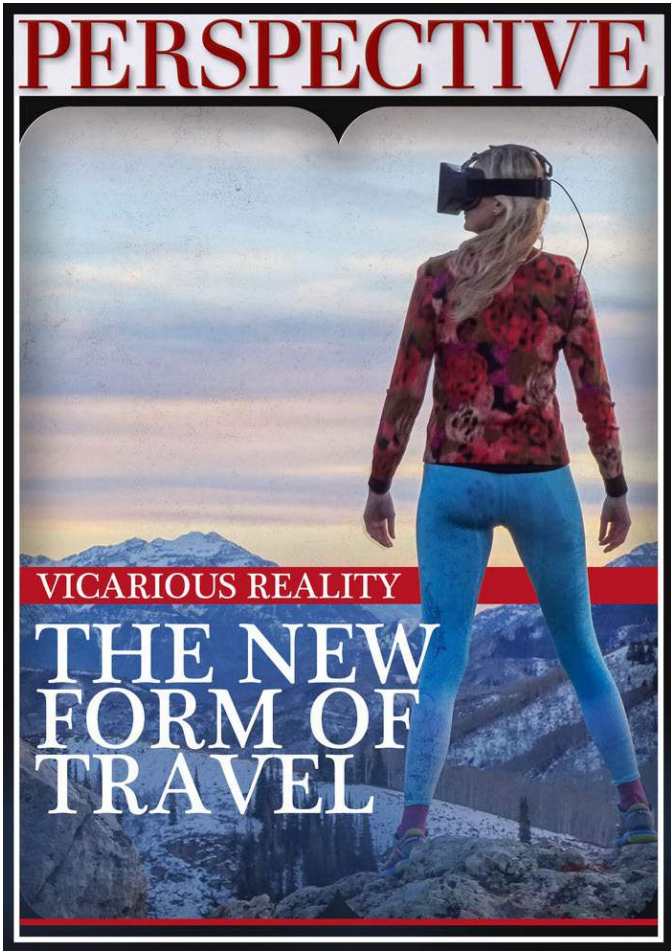
Tabel 4.2 Kernwaarden en emolumenten van de werkgever in 2025

Tijdens de jongerenpanels in Breda en Leeuwarden is gevraagd naar de volgens hen belangrijke <u>kernwaarden</u> van de werkgever in 2025. De kernwaarden die door meerderen werden genoemd zijn:
- Flexibiliteit en zelf de werktijden te kunnen indelen - Teamgeest - Samenwerking en interactie - Internationaal en intercultureel - Verantwoordelijk ten aanzien van milieu - Inwoners in het werkgebied en de medewerkers - Innovatief inspelend op nieuwste relevante mogelijkheden in onder meer ICT. - Andere kernwaarden zijn; informeel, open minded, diversiteit, passie, efficiënt, betrouwbaar, enthousiast, klantgericht, uitdagend, en persoonlijk.
Ook is de jongeren in het panel gevraagd naar het belang van de <u>secundaire arbeidsvoorwaarden</u> in 2025. Veruit de meesten noemen daarbij:
- Opleidingsmogelijkheden in de vorm van een cursus, scholing of studiereis. - Flexibiliteit vinden ze een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde (qua werkplek en tijd). - Evenals verlof (voldoende vakantiedagen of mogelijkheid tot een sabbatical van enkele maanden). - Financiële vergoedingen (salaris, vakantiegeld, kortingen en bonussen en korting op reizen).

Bron: jongerenpanels Leeuwarden en Breda

4.5 De klant ‘werkt ook nieuw’

Voor het contact met (mogelijke) klanten heeft de flexibiliteit van het Nieuwe Werken ook gevolgen. Klanten komen bijvoorbeeld niet meer naar kantoor of winkel, maar andersom. Werktijden worden vraaggericht, waarmee men inspringt op de flexibeler wordende samenleving in het geheel. Want ook de klant heeft op zijn beurt en op zijn manier te maken met de invloed van het Nieuwe Werken en met de consequenties van een samenleving die overal en altijd verbonden is.



4.6 Fysieke of digitale werkomgeving

Er liggen ook uitdagingen in het vinden van een balans tussen fysieke en digitale werkomgevingen, iets wat bij uitstek speelt in de reisbranche en met name bij reisbureaus. Hoe belangrijk is direct klantcontact in 2025 nog? Een mooi voorbeeld wordt gegeven in een artikel over een studentenopdracht van het Massachusetts Institute of Technology, om hotel lobby’s van de toekomst te ontwikkelen (Bair & Wright, 2013). Dit resulteerde in een fysieke ruimte waarbij digitale sociale communicatie, visuele informatie en face-to-face services van hotelmedewerkers zorgen voor een ervaring die ‘geïnformeerd ontdekken’ wordt genoemd.

In tabel 4.3 staan een aantal citaten van deelnemers aan het jongerenpanel waarin ze zich de ideale werkomgeving in 2025 proberen voor te stellen. Daarbij ligt de ideale werkplek voor 2 van de 9 deelnemers in Nederland en voor 7 van de 9 in het buitenland, of afwisselend in binnen en buitenland (5). Europese landen worden in dat verband niet genoemd. Slechts 1 van de 9 wil vasthouden aan kantooruren en 2 van de 9 aan de reguliere werkdagen. De meeste anderen zien zichzelf dagelijks werken (4 van de 9) op alle uren van de dag (7 van de 9).

Tabel 4.3 De ideale werkomgeving in 2025

Een combinatie van werken op kantoor (met name vanwege het sociale contact met collega’s) en thuis werken. Flexibele werkuren en werkdagen. Regelmatig reizen voor het werk. Communiceren met klanten en collega’s (fysiek, telefoon, e-mail, sociale media, interne media, diensten als skype etc.) (vrouw, 22 jaar)
Een schone en ruim opgezette locatie, een kantoorpand met daaromheen een klein parkje voor de pauze of het buitenwerken (bijv. tablet met wifi) (man, 24 jaar)
Working outside with smart, easy handling gadgets and open-minded, travelled colleagues. (vrouw, 19 jaar)
Je werkt waar je maar zit. Je schrijft niks meer en alles gaat via de computer of iets soortgelijks. Constant verbonden met het internet. (vrouw, 20 jaar)
Een kantoorruimte met veel technische snufjes waardoor contact maken met andere mensen (in het buitenland) makkelijker is. Ook is het makkelijker om bestemmingen, hotels en excursies te zien en te beoordelen vanuit je luie stoel. (vrouw, 22 jaar)
In 2025 zou ik graag in een flexibele omgeving werken waarbij ik zelf bepaal of ik vanuit huis of kantoor werk. Ik zou mijn eigen planning willen maken zodat ik bepaalde taken met collega’s op kantoor kan doen en de rest thuis, waarbij ik via media toch in direct contact ben met collega’s. (vrouw, 22 jaar)
De ideale werkplek voor mij is een plek waar je zelf al geïnspireerd wordt en niet alleen saaie bureaus. Ik zie een plek voor me waar mensen makkelijker kunnen (samen)werken. Er staan grote tafels waarin een touch screen zit waarmee je ideeën en plannen kunt zetten/schuiven/aanklikken in tekst en beeld. (vrouw, 23 jaar)
Een open verhouding tussen werkgever is de ideale situatie. Als hier sprake van is dan kan ik vanuit huis beginnen met werken en dit later op de dag op een flexplek voortzetten, zodat ik niet 5 dagen per week naar het hoofdkantoor hoef. Flexibiliteit is ook belangrijk: verlof voor een doktersbezoek van de kinderen is niet nodig: ik werk vanavond wel een uurtje extra. (man, 26 jaar)
Een werkplek waarmee je vrij bent in werken waar en wanneer jij dat wilt. Op het werk kom je op een inspirerende plek bij elkaar om regelmatig persoonlijk contact te hebben. Vrijheid in het werk is van belang. (man, 22 jaar)

Bron: jongerenpanels Breda en Leeuwarden



4.7 Conclusie

De voortschrijdende digitalisering en robotisering zorgen voor mogelijkheden waarmee de reisindustrie nieuwe wegen in kan slaan. In de relatie met de markt en de klant kan gedacht worden aan digitale marketing , systemen voor digitaal zakendoen en voor het leveren van maatwerk en producten die samen met de klant worden samengesteld (co-creatie) en niet aan specifieke locaties of tijden zijn gebonden.

Binnen de reisindustrie en haar zakenpartners levert de digitalisering mogelijkheden tot het ontwikkelen van kennisnetwerken en een grotere flexibiliteit om snel gezamenlijk maatwerk te leveren (co-working, resultaat- en activiteitgericht).

De rol van het individuele reisbureau komt daarmee in een ander daglicht te staan. Fysieke werklocaties zijn minder relevant tenzij ze worden geïntegreerd met een digitale werkomgeving waarin klanten in de oriëntatiefase van hun vakantie “geïnformeerd kunnen ontdekken”. In dat geval zijn flexplekken nodig voor de medewerkers. Daarbij komt dat de persoonlijk invloed van werknemers door de digitalisering toeneemt en organisaties daardoor platter worden.

Voor de individuele werknemers is in de digitale wereld een toenemende behoefte aan kennis op het gebied van ICT om aan de wensen van de nieuwe consument tegemoet te kunnen komen. De werknemer zal door digitalisering steeds meer te maken krijgen met een vermenging van werk en privé en een flexibele houding moeten aannemen. In de anoniemer wordende werkomgeving heeft de werknemer steeds meer behoefte aan soft values: feedback (bijvoorbeeld door likes van collega’s), waardering, eigen invloed op ontwikkelingsmogelijkheden, en gevoel van verbondenheid met de organisatie.

5. Van kernonzekerheden naar scenario’s

Uit een analyse van de in de voorgaande hoofdstukken gepresenteerde informatie komt naar voren dat de belangrijkste externe factor⁵ die van invloed is op de toekomst van de reisindustrie het veranderende boekingsgedrag van de klant is. De uitersten waar deze ontwikkeling zich tussen beweegt zijn de consument die een totaalpakket of samengestelde reis afneemt, en de consument die zijn reis geheel zelf samenstelt via aanbiedingen die hij vindt op internet.

Het belangrijke dilemma waar de reisindustrie voor staat is (en mede aanleiding vormde voor dit onderzoek) of ze moet blijven focussen op de transactie, de verkoop van reisproducten, of zich meer moeten gaan toeleggen op de interactie met de klant.

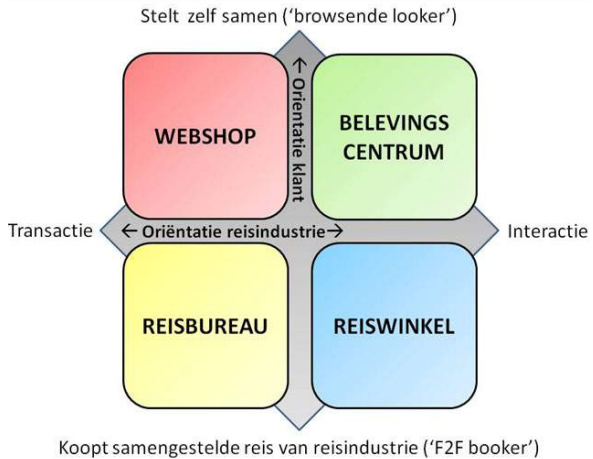
Wanneer de externe factor die betrekking heeft op de consument wordt verbonden met het interne vraagstuk van de reisindustrie, dan ontstaan er vier zogenaamde systeemscenario’s die een directe link leggen tussen bedrijfsomgeving en strategische keuzes:

- Webshop
- Belevingscentrum
- Reiswinkel
- Reisbureau.

De factoren en scenario’s zijn weergegeven in figuur 5.1.

De scenario’s worden in de volgende hoofdstukken aan de hand van een verhalende schets toegelicht. Zeworden samengevat aan de hand van hun basiskenmerken en er zal worden ingegaan op de relevante competenties voor de reisprofessional en de wijze waarop de reisindustrie de gevolgen van het scenario inschat en de wijze waarop ze op het scenario anticipeert.

Figuur 5.1 Twee factoren vormen de basis voor vier scenario’s



5 Externe factoren zijn factoren waar de reisindustrie zelf geen invloed op kan uitoefenen. Wel kan ze daar rekening mee houden.

6. Scenario 1 Webshop

De klant stelt zelf zijn reis samen via internet en boekt online.
De reisindustrie richt zich op de transactie naar de klant.



6.1 Toelichting

De consument stelt zelf een reis samen uit het beschikbare aanbod dat hij/zij online aantreft en is daardoor in feite zelf producent geworden. Niet reisprofessionals maar friends, fans en followers fungeren als een filter om het meest geschikte aanbod te selecteren. De reisindustrie biedt de benodigde ICT-infrastructuur waarin het aanbod van de verschillende producten van aanbieders wordt samengebracht. Dit wordt weergegeven in een web- of app-geïntegreerde, game-achtige omgeving, zonder enig persoonlijk contact met de klant. De reisindustrie richt zich op de transactie, (het koopmoment van de klant) en is daarmee een verkooporganisatie geworden. De informatie die ze verstrekt heeft te maken met wat, waar, en hoe een product of dienst te koop of te huur is durende de vakantie. Dit alles is ook voorzien van prijsvergelijkingen en door gebruikers opgestelde kwaliteitsvergelijkingen. Achter de schermen (letterlijk en figuurlijk) speelt de reisindustrie een coördinerende rol in een netwerk van aanbieders van product- en prijsinformatie. De concurrentie vindt voornamelijk plaats tussen de verschillende platforms en het aanbod van mediahouses die zich op de reismarkt hebben begeven. De concurrentie wordt gedreven door compleetheid en kwaliteit van informatie, door de presentatie van informatie en door de snelheid, toegankelijkheid, prijsniveau en het gemak in gebruik van het aanbod. Het prijsniveau wordt bepaald door het aankoopbeleid en de onderhandelingspositie van de reisindustrie. De reisindustrie beschikt over kennis van Google-zoekprocessen en de filters die de gebruiker bij zijn zoeken tegenkomt, naast kennis van reizen en landen.

6.2 Kenmerken

- Aanbod: afzonderlijke reisproducten
- Het gegamificeerde product staat centraal
- Drager: web-/app-/ICT-omgeving en –diensten
- Plaats: World Wide Web portal en Apps (plaatsonafhankelijk)
- Belangrijkste competentiegebied: ICT-ontwikkeling (ontwikkeling van webplatformen en apps en de analyse van big data)
- Het Nieuwe Werken: volledig mobiel (zowel thuis, op flexplekken als online)

6.3 Reactie experts

Algemene reactie op het scenario

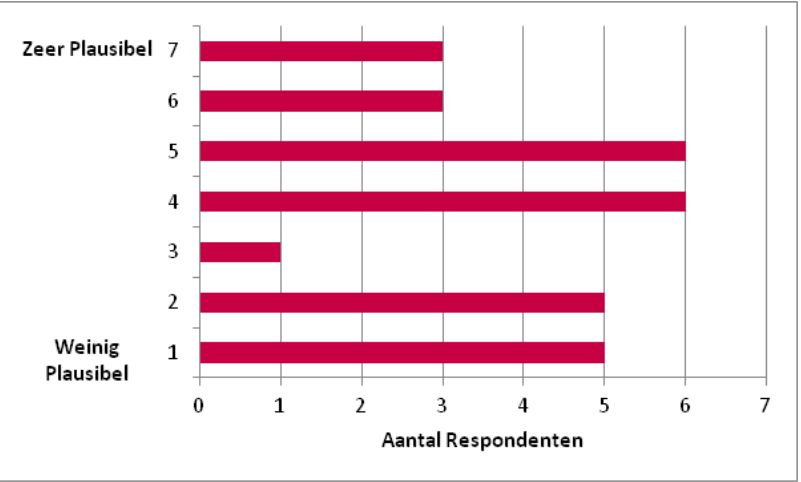
De meningen over de plausibiliteit van het scenario zijn verdeeld. Vrijwel evenveel respondenten vinden het scenario enigszins tot zeer plausibel, als enigszins tot erg implausibel. Dit is geïllustreerd in figuur 6.1.

Een aantal van hen geeft aan dat dit een plausibel scenario is voor een deel van de markt. Zij vragen zich hierbij af hoe groot deze markt dan werkelijk is.

Verder geeft een andere respondent het volgende aan:

“Naarmate het klantorderontkoppelpunt verder stroomopwaarts in het productieproces komt te liggen, worden organisaties steeds afhankelijker van externe factoren zoals beschikbaarheid van reisdiensten.”

Figuur 6.1 Scenario webshop. Mate van plausibiliteit volgens respondenten (n = 32)



De respondent vult aan dat met het klantorderontkoppelpunt bedoeld wordt tot in hoeverre de klant nog invloed kan uitoefenen op de uitkomst van het uiteindelijke product.

Een drietal respondenten geeft aan niets te zien in dit scenario omdat verwacht wordt dat de fysieke verkoop een rol zal blijven spelen binnen de branche. Eén respondent geeft aan dat dit scenario een utopie is omdat de klant altijd nog op zoek blijft naar specifieke informatie en advies.

Gevolgen voor de reisindustrie

Een gevolg van het scenario is dat wanneer het boekingsproces via het internet gaat er minder persoonlijk contact is met de klant. Er zal daardoor minder klantbinding zijn. Ook denken de respondenten dat er hierdoor een grotere nadruk op het prijskaartje van de reis komt te liggen. Om deze reden worden de marges kleiner, wat van invloed is op de gehele

reisindustrie. De vraag hierbij is, in hoeverre de organisatie zichzelf nog goed kan profileren in dit geheel. Een aantal respondenten denkt dat de fysieke reiswinkel zal verdwijnen als dit scenario werkelijkheid wordt. De werkgelegenheid komt daarmee onder druk te staan.

Meerdere respondenten geven aan persoonlijk contact met de klant belangrijk te vinden, bijvoorbeeld om gericht advies te kunnen geven. De meningen over wanneer dit persoonlijk contact het beste plaats kan vinden verschilt. De klant zou bijvoorbeeld de oriëntatiefase online kunnen doen en vervolgens in de winkel de reis boeken. Ook kunnen ze eerst advies inwinnen bij een reisbureau om vervolgens online te boeken. Eén van de respondenten geeft aan dat het verschil in prijs tussen online en offline aanschaf gering moet zijn, om te voorkomen dat de offline winkel verdwijnt.

Gevolgen voor de werknemers in de reisindustrie

Zoals gezegd is een aantal respondenten van mening dat de werkgelegenheid door dit scenario onder druk komt te staan. Het webshop-scenario vereist een omslag bij de werknemers. Sommigen refereren daarbij aan omscholing, zodat de werknemers zich meer ontwikkelen als reisspecialist. Anderen noemen de ontwikkeling van andersoortige competenties. Zo zou een werknemer in de reisindustrie meer verstand moeten hebben van bijvoorbeeld ICT in plaats van bestemming- en productkennis.

Ook de jongerenpanels noemen competenties op het gebied van de nieuwste ontwikkelingen op ICT-gebied. Verder vermelden ze de volgende competenties:

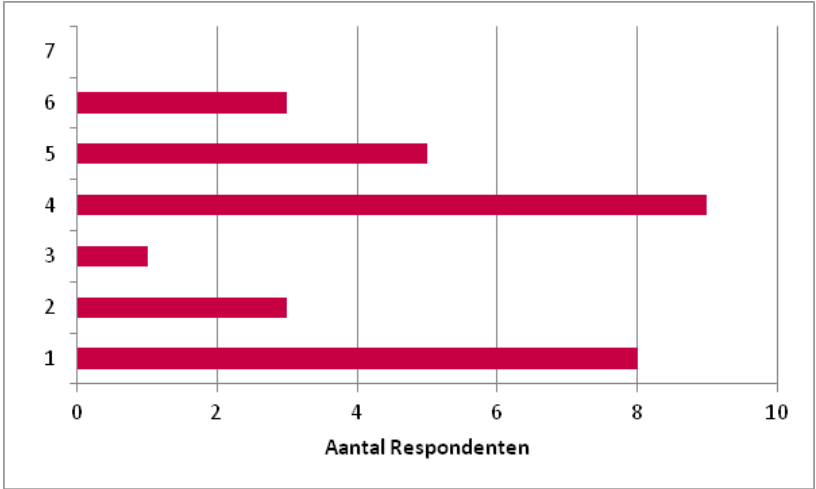
- Onderzoeks- en analytische vaardigheden die zich onder andere richten op marktonderzoek, consumentengedrag, zoekprocessen, analyse website- en appgebruikers.
- Marketing, waaronder e-commerce, mediakennis en sales.
- Management, met name customer engagement management en teammanagement
- Inkoop.

Voorbereid op dit scenario

De mate waarin nu al rekening gehouden wordt met dit scenario varieert, maar de meeste respondenten houden er weinig tot geen rekening mee (figuur 6.2).

Een aantal respondenten (3) geeft aan dat ze zich voorbereiden op dit scenario door dagelijks de trends en ontwikkelingen in de gaten te houden. Andere respondenten (2) geven juist aan dat ze investeren in ontwikkelingen op het gebied van ICT, Google zoek processen en inzicht willen hebben in het zoekgedrag van de consument. Weer twee andere respondenten

Figuur 6.2 In hoeverre het bedrijf rekening houdt met Scenario Webshop (n = 32)

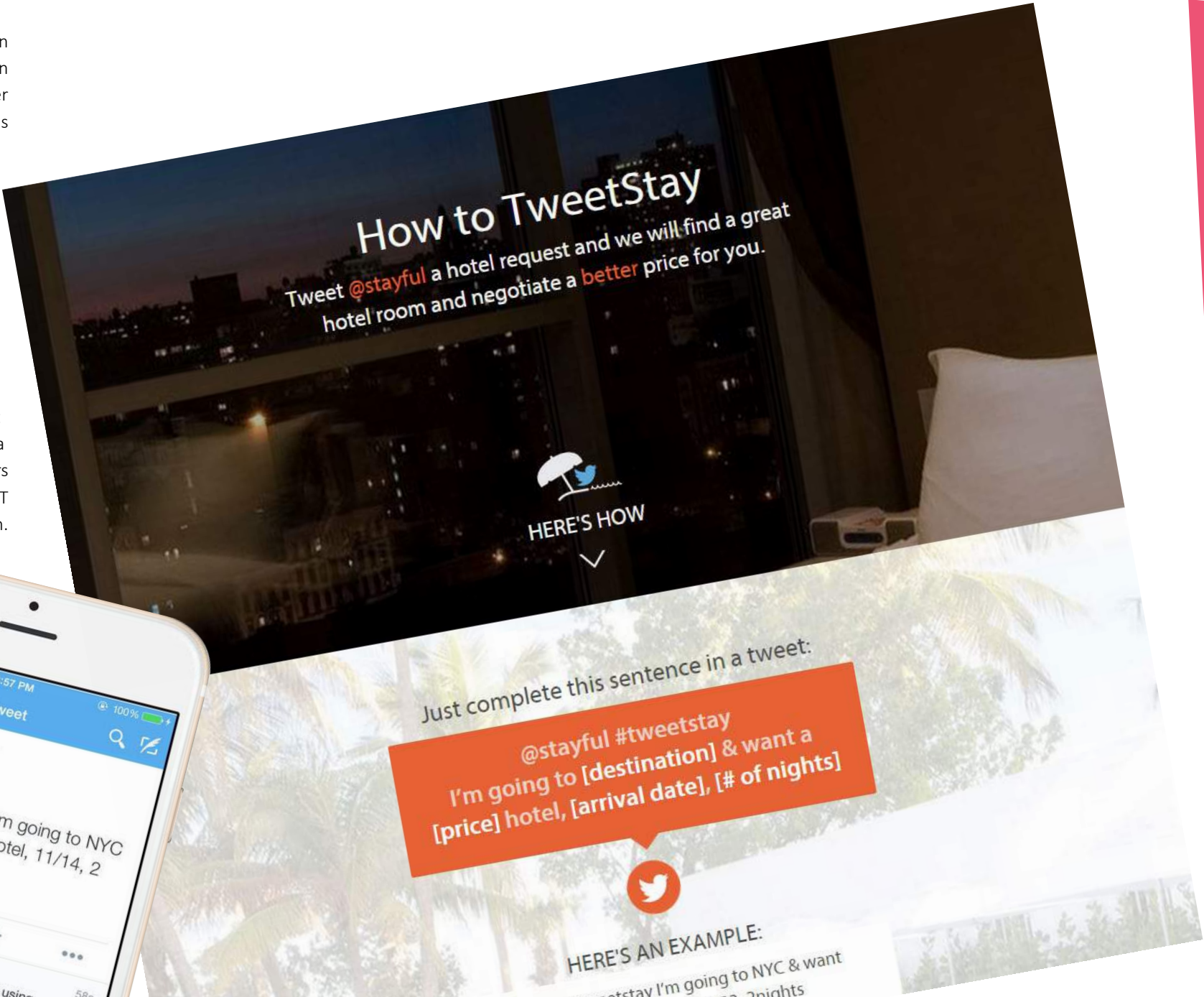


geven aan dat ze hun fysieke winkel en online winkel naast elkaar gebruiken. Eén van deze respondenten gaat zelfs zover dat de fysieke winkel een verlengstuk is van hun online webshop.

Voorgestelde maatregelen

Samengevat impliceert dit scenario dat reisbureaus op fysieke locaties moeten worden afgebouwd en een transparante digitale omgeving wordt gecreëerd, zowel voor de klant (het aanbod) als de medewerker (werkomgeving). In een dergelijk scenario blijft persoonlijk contact achterwege, tenzij dit plaatsvindt via

bijvoorbeeld Skype. Een transparante en toegankelijke digitale werkomgeving moet zo worden ingericht dat medewerkers plaatsonafhankelijk kunnen werken. Ook dienen medewerkers te worden om- en bijgeschoold op het gebied van ICT. Dit is noodzakelijk om hen te bekwalen in de ontwikkeling van web- en app omgevingen en het gebruik daarvan. Om een goede digitale omgeving te creëren zijn ook andere competenties nodig op het gebied van onderzoek en analyse (big data, consumentengedrag), marketing, management, en inkoop.



7. Scenario 2 Belevingscentrum

De klant stelt zelf zijn reis samen via internet en boekt online.

De reisindustrie richt zich op de interactie naar de klant.



7.1 Toelichting

De consument stelt zelf een reis samen dat door de reisindustrie wordt aangeboden bij een belevingscentrum. Dit betreft een reisproduct -en aanbod bij een specifiek, fysiek en permanent geopend belevingscentrum. Een bezoek aan dit spectaculaire belevingscentrum is een evenement op zich. Hier “presenteren” verschillende bestemmingen en touroperators zich gezamenlijk met hun aanbod op een technisch hoogstaande manier. Met behulp van de laatste technologie (zoals 3D-video’s, live streams van events en *virtual reality*) worden bezoekers in staat gesteld om “live” en op maat de bestemmingen, accommodaties en andere reisproducten te proeven en ondergaan. Dit zorgt ervoor dat ze diverse diensten en producten kunnen beleven en vergelijken, en de beste keuze kunnen maken. Het centrum heeft een informele setting en bezoekers komen er graag terug om hun ervaringen met anderen te delen. Het heeft wel wat van een permanente vakantiebeurs-plus, met eet- en overnachtingsmogelijkheden. Concurrentie is iets uit de jaren 2010. Het is nu 2025 en verschillende partijen werken en investeren samen in het belevingscentrum.

7.2 Kenmerken

- Aanbod: virtuele belevingen van bestemmingen, accommodaties en andere reisproducten.
- De persoonlijke beleving staat centraal (*experience design*).
- Drager: technologie (integratie met leisure, virtual reality).
- Plaats: veel ruimtebeslag, goed bereikbare plaatsen, zoals stadsrand/perifeer.
- Belangrijkste competentiegebied: *imagineering* en *customer experience management*; dit vereist inlevingsvermogen richting consument, creativiteit, beeldend vermogen.
- Het Nieuwe Werken: flexibele uren, 24/7, jaarrond, interactief, wereldwijde oriëntatie, vrije werkomgeving.

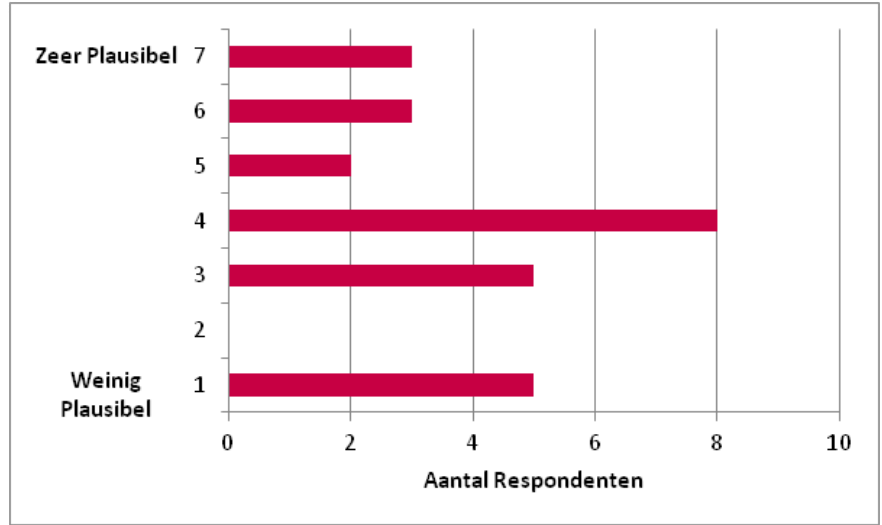


7.3 Reactie experts

Algemene reactie op het scenario

De respondenten lijken erg van mening te verschillen over dit scenario. Een deel geeft aan dat dit scenario al realiteit is. Anderen geven aan dat dit scenario geen optie is, omdat er al een terugloop is te zien in fysieke reisbureaus. Eén van de respondenten heeft het idee dat de klant binnen dit scenario afhankelijk zou zijn van de reisindustrie en dit wordt gezien als niet reëel. Ook wordt de vraag gesteld of op deze manier alle doelgroepen wel bediend worden en of je op deze manier niet alleen een niche bedient.

Figuur 7.1 Scenario Belevingscentrum. Mate van plausibiliteit volgens respondenten (n = 26)



Uitgedrukt in cijfers is te zien dat de grootste groep respondenten neutraal denkt over dit scenario. De meningen zijn verdeeld. De groep die het scenario belevingscentrum plausibel tot erg plausibel acht (10) is wat groter dan de groep die dit juist niet vindt (8) (figuur 7.1).

Gevolgen voor de reisindustrie

De respondenten benoemen verschillende gevolgen voor de reis branche. Wel lijken ze het er over eens te zijn dat deze gevolgen groot kunnen zijn. Zo wordt onder andere de sluiting van de fysieke reisbureaus benoemd en het probleem dat de terugverdiëntijd van ICT investering korter wordt en de marges kleiner worden omdat er een extra schakel in het verkoopproces bij komt. Twee respondenten suggereren dan ook dat er goed gekeken moet worden naar het verdienmodel. Eventuele machtige partners kunnen een monopoliepositie afdwingen.

Gevolgen voor de werknemers in de reisindustrie

Ondanks dat dit scenario zich op de interactie richt, denken veel respondenten dat het de branche banen gaat kosten. Veel

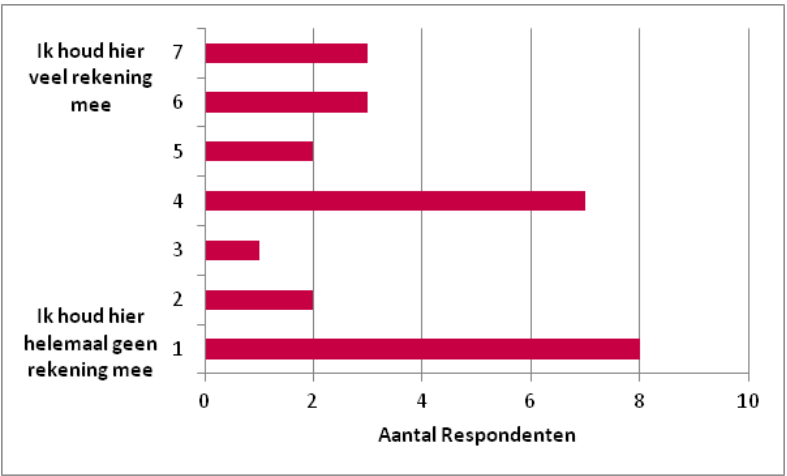
zal digitaal gaan, waardoor er minder mensen nodig zijn. Anderen geven aan dat de kennisbehoefte binnen de branche gaat verschuiven van kennis van bestemmingen naar kennis op bijvoorbeeld het gebied van game-ontwikkeling.

In de jongerenpanels komt de behoefte aan technische kennis naar voren, hoewel zij het toch waardevol achten dat de medewerkers over veel kennis van landen en culturen beschikken op grond van uitgebreide reiservaring. Daarnaast worden genoemd:

Voorbereid op dit scenario

Op de vraag of het bedrijf waar de respondent werkzaam is al rekening houdt met het scenario van een belevingscentrum wordt gevarieerd geantwoord. De groep die er geen rekening mee houdt (11) is groter dan de groep die er wel rekening mee houdt (8) (figuur 7.2).

Figuur 7.2 In hoeverre het bedrijf rekening houdt met Scenario Belevingscentrum (n = 26)



Voorgestelde maatregelen

Samengevat betekent dit scenario een volstrekt nieuwe benadering, waarmee Kuoni bijvoorbeeld al experimenteert. Om dergelijke belevingscentra te ontwikkelen is kennis nodig is van bijvoorbeeld van imagineering, maar ook op het gebied van, technologie, consumentenpsychologie, nieuwe media en de verkoop via internet. Voor het functioneren van zo’n belevingscentrum moeten ICT faciliteiten worden geoptimaliseerd, het Customer Relationship Managment (CRM) beleid worden verbeterd, en een nauwer contact tussen reisbureau en touroperator worden gerealiseerd. Bovendien is het vereist dat medewerkers tijdsafhankelijk kunnen werken (vanwege de permanente opening van een dergelijk centrum) zonder vaste werkplek, en een flinke dosis reiservaring hebben om een zinvolle bijdrage aan het functioneren van het belevingscentrum te kunnen geven. Ook wordt aangeraden om binnen het onderwijs aandacht te besteden aan verkoop via internet.

Een aantal respondenten ziet bij dit scenario een brede mogelijkheid tot maatwerk waarbij expertise van groot belang wordt geacht. Als aandachtspunten worden verder genoemd: het geven van korting op advieskosten, het maken van commissieafspraken, specialiseren, en het vinden van een mix tussen kennis/advies en ICT/tools. Ook moet het de mogelijkheid bieden direct na het verlaten van het centrum te kunnen vertrekken naar de gekozen bestemming.

8. Scenario 3 Reiswinkel

De klant koopt en boekt een compleet reisproduct bij een reisbureau.
De reisindustrie richt zich op de transactie naar de klant.



8.1 Toelichting

De consument is afhankelijk van de reisindustrie en koopt volledige vakantiepakketten die bij zijn of haar *lifestyle* passen. Hij vertrouwt daarbij op de expertise van reisprofessionals en heeft met hen het liefst persoonlijk contact in een fysieke omgeving.

De reisindustrie (reisbureau) ziet de reis niet puur als product, maar als totaalpakket met aanvullende diensten daaromheen. Het reisbureau heeft het karakter van een reiswinkel die maatwerk levert en is afgestemd op de individuele wensen van de klant (*dynamic packaging*). De reisindustrie richt zich niet alleen op de verkoop van het product (transactie) maar op een jaarrond en blijvende relatie met de klant waarin dienstverlening centraal staat. Het personeel heeft veel reiservaring en creëert een *personal touch*. De menselijke dimensie is dan ook erg belangrijk: de reisprofessional neemt de tijd, begrijpt zijn klant, toont empathie, is gastvrij, dienstverlenend, denkt mee en maakt gebruik van zijn/haar expertise om te anticiperen op vragen van klanten en hen waar mogelijk te helpen. Dit vereist kennis en begrip van de klant. De geboden service maakt het aanbod wel duurder. Vanwege het maatwerk dat voor elke klant nodig is, kunnen deze kosten niet worden gecompenseerd met een goedkopere inkoop. Dienstverlening en betrouwbaarheid zijn de factoren waarop de reisindustrie moet concurreren, niet op prijs en efficiency. De klant vindt de reiswinkels op een high *street location* (fysieke winkel).

8.2 Kenmerken

- Aanbod: aanbod van op maat gemaakte totaalpakketten van producten en diensten.
- Dienstverlening/service staat centraal (service design), met persoonlijk contact, gepersonaliseerde pakketten, een klantgerichte flexibele instelling, personal care , persoonlijke reismanager.
- Drager: de mens achter de klant.
- Plaats: goed bereikbare plaatsen (parkeren), bijvoorbeeld high street locaties in stadscentra of aan de stadsrand.
- Belangrijkste competentiegebied: service management en service marketing.
- Het Nieuwe Werken: jaarrond, flexibele uren, 24/7, ruime openingstijden, combinatie van online en face-to-face beschikbaarheid, klein verloop van personeel.

8.3 Reactie experts

Algemene reactie op het scenario

Het aantal respondenten dat het scenario reiswinkel plausibel tot zeer plausibel vindt (13) is bijna twee keer zo groot als de respondenten die het tegendeel vinden (7) (figuur 8.1).

Wel zijn er duidelijke verschillen te zien binnen de reacties. Zo geeft één respondent aan dat dit een ondenkbaar scenario is en geeft een andere respondent aan dat dit al precies is zoals zij al werken.

Het intensieve contact met de klant wordt gezien als een pluspunt binnen dit scenario, terwijl tegelijk de vraag rijst of elke klant (steeds meer) behoefte heeft aan een dergelijke behandeling; wil de klant dit wel? Tegelijk vraag één van de respondenten zich af hoe het internet een plek krijgt binnen dit scenario. Mogelijk vormt internet zelfs een bedreiging zien voor dit scenario.

Gevolgen voor de reisindustrie

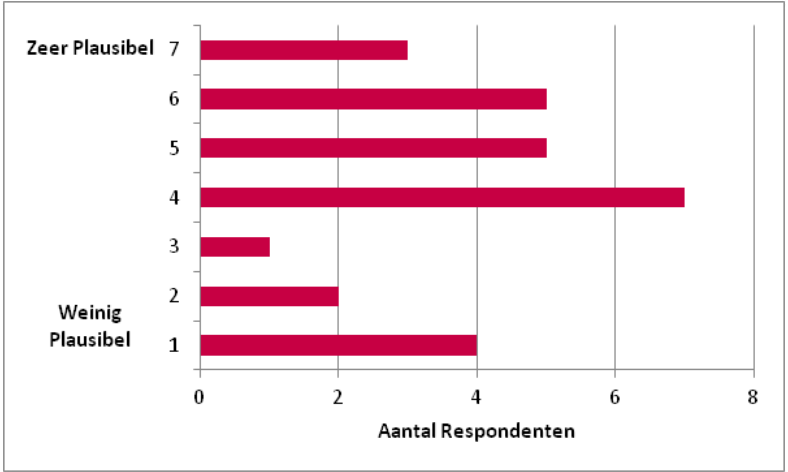
Verder wordt er benoemd dat agentschappen het wellicht moeilijk gaan krijgen binnen dit scenario en dat het aantal fysieke reisbureaus zal terug gaan lopen.

Gevolgen voor werknemers in de reisindustrie

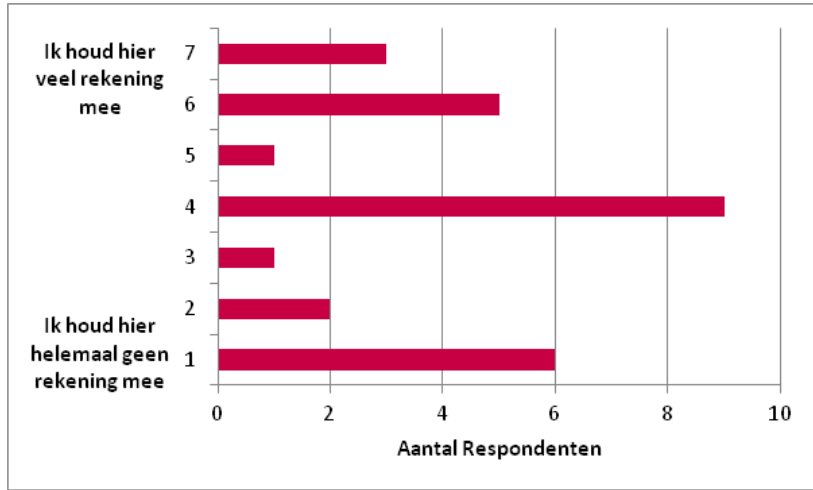
Alle respondenten zijn het erover eens dat dit scenario een heroriëntatie en dus grote verandering betekent voor de mensen die werken binnen de reisindustrie. De werknemers zullen een goede en gedegen kennis moeten hebben van de mogelijkheden (eventueel extra reizen om de mogelijkheden duidelijk te hebben) en meer kennis van en ervaring met ICT en hoe dit te gebruiken. Andere competentiegebieden die de jongeren relevant achten zijn:

- Services marketing, zoals *personal care*, creativiteit, flexibiliteit, sociale vaardigheden, gastvrijheid, persoonlijke communicatie, maar ook *sales*.
- Inlevingsvermogen (empathisch vermogen).
- Teammanagement.

Figuur 8.1 Scenario Reiswinkel. Mate van plausibiliteit volgens respondenten (n = 27)



Figuur 8.2 In hoeverre het bedrijf rekening houdt met Scenario Reiswinkel (n = 27)



Twee respondenten geven aan ze al werken zoals staat beschreven in dit scenario. Een andere respondent geeft aan zich niet te focussen op deze doelgroep en daarmee dus ook niet voorbereid te zijn op dit scenario.

Eventuele maatregelen

Dit scenario beschrijft een reisbureau zoals we dat kennen waarin het accent is verschoven van verkoop naar interactie met de klant. Het internet is een veel gebruikt medium dezer dagen en dus zal er een grote meerwaarde geboden moeten worden binnen deze reiswinkels om de klanten uit de ‘luie’ stoel te krijgen. Dit vereist een grotere kennis van de klant en zijn motieven, competenties van werknemers om daar op de juiste wijze mee om te gaan en op te anticiperen, de flexibiliteit om ook na ‘sluittingstijd’ klanten van dienst te zijn (hetzij persoonlijk, hetzij online, naargelang de wens van de klant) en inzicht in de *customer relationship lifecycle*. Dit is het terrein van *service management* en *service marketing*. Vertegenwoordigers van de reisindustrie noemen aspecten die daarin passen: het optimaliseren van de communicatie en de communicatiekanalen en het hebben van een grotere mate van flexibiliteit. In de heroriëntatie van de reisindustrie die daarvoor nodig is zien zij een belangrijke rol voor het onderwijs en achten ze het wenselijk dat opleidingsmodellen worden bijgesteld.

Twee respondenten geven als suggestie de horeca deel te laten uitmaken van dit concept. Lokale plekken met lokale streekproducten kunnen zo beter vermarkt worden als we denken aan het creëren van een beleving. Andere suggesties zijn verbetering van de webpagina en het opzetten van een goed automatiseringssysteem.

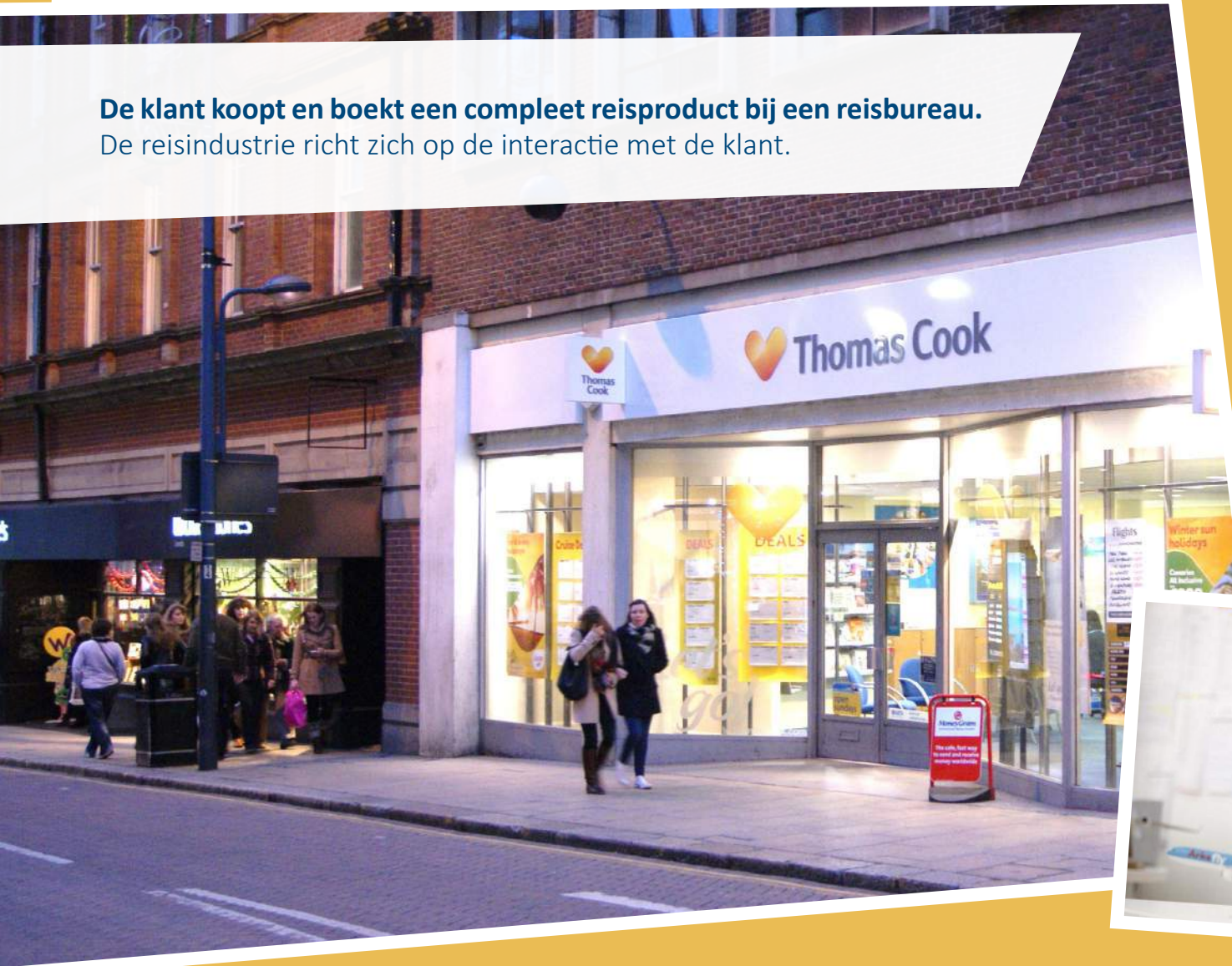
Er zal een verandering moeten plaatsvinden in de competenties die een werknemer heeft. De vraag is of de mensen die al al een aantal jaar in de reisindustrie werkzaam zijn deze veranderingen aan kunnen (nieuwe dingen leren en nieuwe manieren van verkopen en klantbenadering).

Voorbereid op dit scenario

De mate waarin de organisaties waar de respondenten werken rekening houden met het geschetste scenario van de reiswinkel is precies in balans: een even grote groep houdt er wel en niet rekening mee (beide keren 9) (figuur 8.2).

9. Scenario 4 Reisbureau

De klant koopt en boekt een compleet reisproduct bij een reisbureau.
De reisindustrie richt zich op de interactie met de klant.



9.1 Toelichting

De consument vertrouwt op de expertise van de reisprofessional, is van hem/haar afhankelijk en koopt een compleet vakantiepakket.

De reis wordt door de reisindustrie (reisbureau) gezien als product. De reisindustrie is aanbodgericht waarbij de aandacht vooral uit gaat naar de verkoop van het reisproduct en de transactie, zonder daarbij verdere service te bieden. Het reisbureau heeft het karakter van een gewone winkel met verkoopfunctie en is in feite verworden tot een verlengstuk van bestaande internetwinkels. Wel onderscheidt het reisbureau zich door een specifiek aanbod dat lastig door de consument zelf te vinden is. Het reisbureau probeert uit alle macht met internetwinkels te concurreren op prijs, efficiency en zichtbaarheid.

9.2 Kenmerken

- Aanbod: complete vakantiepakketten / samengestelde reisproducten.
- Product/commodity (massaproductie) staat centraal.
- Drager: persoonlijke verkoop.
- Plaats: op plaatsen met veel passanten, zoals drukke stadscentra.
- Belangrijkste competentiegebied: sales.
- Het Nieuwe Werken: conventioneel reisbureau, winkelachtige omgeving met kantoor als BackOffice, online beschikbaarheid, samen met collega's.



9.3 Reactie experts

Algemene reactie op het scenario

De respondenten denken over de plausibiliteit voor dit scenario erg verschillend. Het aantal respondenten dat het scenario weinig tot erg plausibel acht is even groot als het aantal dat het tegenovergestelde vindt. Opvallend zijn de uitersten: blijkbaar is men nogal uitgesproken over dit scenario, of men heeft geen duidelijke mening.

Een aantal respondenten vergelijkt dit scenario met de reisbureaus die momenteel te vinden zijn in de winkelstraten en wat de toegevoegde waarde is van het scenario. Zo wordt de vraag gesteld in hoeverre dit scenario bijdrage aan een beleving. Anderen vragen zich af of het niet te veel tijd kost, hoe andere reisproducten mee worden genomen (huren van auto's, verzekeringen, etc.) of hoe eenvoudig het is voor de klant om vragen te stellen en twijfels uit te spreken. Daarom plaatst een aantal respondenten vraagtekens bij het scenario. Zeker wanneer dit scenario volgens sommigen wel eens meer zou kunnen kosten dan dat het oplevert (figuur 9.1).

Gevolgen voor de reisindustrie

Sommige geven daarbij ook aan dat juist deze reisbureaus zullen gaan verdwijnen in de toekomst.

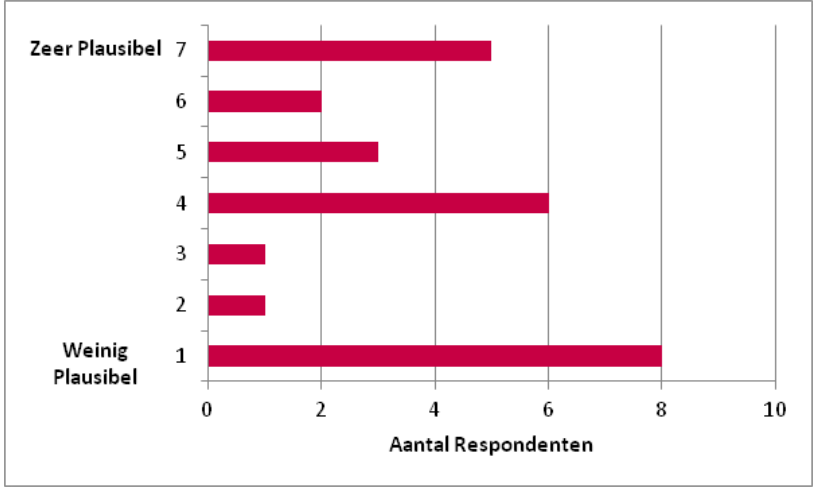
Gevolgen voor werknemers in de reisindustrie

Dit scenario een grote mate van flexibiliteit vragen; een negen tot zes mentaliteit wordt niet als wenselijk gezien. Wel wordt aangegeven dat kennis en ervaring essentieel blijven en dat er de mogelijkheid moet blijven voor de werknemers om dit over te brengen op de klanten.

In de jongerenpanels worden relevante competentiegebieden benoemd:

- Inkoop, waaronder onderhandelings technieken
- Marketing
- Merchandising

Figuur 9.1 Scenario Reisbureau. Mate van plausibiliteit volgens respondenten (n = 26)



- Onderhandelen
- Persoonlijke verkoop
- Ruime productkennis
- Management, met name sales management, team management

De respondenten denken dat dit scenario niet geschikt is voor alle reisprofessionals. Sommige zullen opzoek moeten naar een nieuwe baan/carrière.

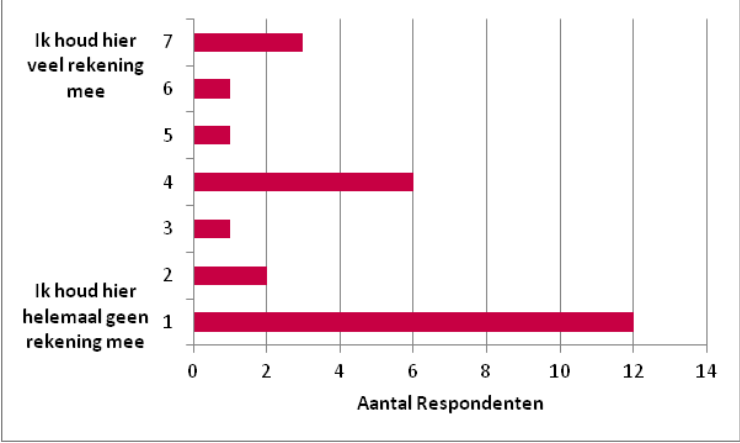
Voorbereid op dit scenario

Op de vraag of het bedrijf waar de respondent werkt rekening houdt met dit scenario zijn de antwoorden tamelijk eensgezind. De meesten geven aan in mindere of meerdere mate niet op dit scenario te zijn voorbereid. Een deel van de respondenten geeft aan zich meer voor te bereiden op de online ontwikkelingen in plaats van de offline ontwikkelingen. De branche vraag juist om meer efficiëntie en zelfs om *no touch* boekingen, zoals één respondent het verwoordt. Het scenario lijkt daarmee enigszins achterhaald, wat ook de verklaring kan zijn voor het feit dat velen zich niet op dit scenario hebben voorbereid (figuur 9.2).

Eventuele maatregelen

Het scenario speelt zich af in een traditionele winkel- respectievelijk kantoorachtige omgeving, waarin een klein team werkt volgens conventionele werktijden en daarnaast ook online beschikbaar is. Een deel van de respondenten denkt zich op het scenario te kunnen voorbereiden door betere samenwerking, door te blijven ontwikkelen, door te blijven investeren in technologie en door het hanteren van een globale oriëntatie. Die samenwerking zou zich bijvoorbeeld kunnen richten op internet om te voorkomen dat de levenscyclus van het scenario wordt verkort. Relevante competentiegebieden zijn vooral marketing & sales georiënteerd, inclusief digitale marketing. Sommige respondenten geven aan dat dit scenario niet plausibel is en willen daarmee ook geen maatregelen nemen.

Figuur 9.2 In hoeverre het bedrijf rekening houdt met Scenario Reisbureau (n = 26)



10. Conclusies

Het boekingsgedrag van de consument is snel aan het veranderen. Dat heeft consequenties voor de reisorganisatie en de reisprofessional van de toekomst. Reisorganisaties krijgen te maken met vraagstukken rondom duurzaamheid, met vraagstukken rond de competitiviteit met andere boekingskanalen, met mediahouses die zich op de reisindustrie storten, en bovendien met de noodzaak de werkomgeving aan de eisen van Het Nieuwe werken aan te passen. Reisprofessionals krijgen te maken met nieuwe eisen aan hun employablity en een gewijzigd competentieprofiel waaraan zij moeten voldoen. De vraag is welke diensten reizigers in de toekomst af zullen nemen van reisorganisaties, en aldus aanleiding geven tot concrete maatregelen in voorbereiding op deze dienstverlening.

10.1 Anticiperen op veranderend boekingsgedrag

In dit rapport zijn vier scenario’s geschetst voor de reisorganisatie in 2025 welke de mogelijkheden beschrijven voor heroriëntatie. Deze scenario’s zijn vormgegeven rond twee kernonzekerheden. Eén daarvan is het boekingsgedrag, de ander is de veranderende rol van de reisindustrie. Hoewel het boekingsgedrag drastisch aan het veranderen is, zien we dat in sommige niet-Europese landen (zoals de opkomende economieën) maar ook in sommige Europese landen zoals Italië, het boekingsgedrag nog (vrij) traditioneel is. De reisindustrie worstelt met het dilemma tussen een rol als de conventionele verkooporganisatie van reizen en reisproducten of een rol waarin de interactie met de klant centraal staat. Beide dimensies vormen de basis voor vier scenario’s die elk een passende titel hebben gekregen: een webshop, een belevingscentrum, een reiswinkel of een reisbureau.

Bij elk van de scenario’s is een overzicht gegeven van de belangrijkste kenmerken, waaronder de kerncompetenties waaraan de reisprofessional moet voldoen en de wijze waarop de reisindustrie met elk van de scenario’s rekening houdt en daarop anticipeert. De input voor de scenario’s komt voort uit literatuuronderzoek, een enquêteonderzoek onder jongeren, gesprekken met de reisindustrie, twee jongerenpanels en een enquêteonderzoek onder reisprofessionals. Deze onderzoeken zijn in 2013 en 2014 uitgevoerd.

In het algemeen is de beste strategie om toekomstbestendig te zijn zich op meerdere scenario’s tegelijk voor te bereiden. Omdat de scenario’s rond belangrijke onzekerheden zijn opgebouwd, weten we immers niet in welke richting zich de toekomst zal ontwikkelen en zou het risicovol zijn zich te prepareren op een scenario dat er bijvoorbeeld het meest aantrekkelijk uit ziet.

10.2 De rol van de reisindustrie

Een mogelijkheid zou kunnen zijn dat de reisindustrie accenten legt op de verschillende scenario’s naar gelang de fase in het boekingsproces. Voor de oriëntatiefase waarin consumenten inspiratie opdoen voor hun vakantie (*informed discovery*) leent het belevingscentrum zich bij uitstek. Voor de planning zouden consumenten met behulp van self-service een beroep kunnen doen op de webshop. De afhandeling van de reis zou kunnen liggen in de reiswinkel of het reisbureau, afhankelijk van de wensen van de klant, of een combinatie van die twee. Daarnaast zou de reisindustrie de reizigers kunnen stimuleren hun ervaringen achteraf te delen via eigen platforms gerelateerd aan de webshop of via *face-to-face* ervaringen in druk bezochte belevingscentra.

Niet alleen het perspectief van de werknemer, ook dat van de werkgever is relevant. Herkennen zij zich in de geschetste scenario’s? Hoe plausibel achten ze deze? Bereiden zich op dergelijke scenario’s voor, en zo ja hoe dan? Een enquête onder reisprofessionals in Nederland gaf inzicht op deze vragen. In verhouding achten de ondervraagde vertegenwoordigers van de reisindustrie de Reiswinkel het meest plausibel (tabel 10.1). Wat het minst plausibel wordt gevonden, daarover verschillen de meningen nogal.

Tabel 10.1 Plausibiliteit van de vier scenario’s (naar aantal respondenten)

	Webshop	Belevingscentrum	Reiswinkel	Reisbureau
Enigszins tot zeer plausibel	12 (41%)	8 (31%)	13 (48%)	10 (38%)
Neutraal	6 (21%)	8 (31%)	7 (26%)	6 (23%)
Enigszins tot zeer implausibel	11 (38%)	10 (38%)	7 (26%)	10 (38%)
Aantal respondenten	29 (100%)	26 (100%)	27 (100%)	26 (100%)

De organisaties van wie de vertegenwoordigers geraadpleegd zijn, zijn het meest voorbereid op het scenario Belevingscentrum en Reiswinkel (figuur 10.2). Het minst op Reisbureau. Dit kan te maken hebben met het feit dat het scenario Reisbureau betrekkelijk veel lijkt op het conventionele reisbureau waarvoor men geen toekomst meer ziet.

Tabel 10.2 Mate van voorbereid zijn op de vier scenario’s (naar aantal respondenten)

	Webshop	Belevingscentrum	Reiswinkel	Reisbureau
Enigszins tot erg voorbereid	8 (28%)	8 (31%)	9 (33%)	5 (19%)
Neutraal	9 (32%)	7 (27%)	9 (33%)	6 (23%)
Enigszins tot erg weinig voorbereid	12 (41%)	11 (42%)	9 (33%)	15 (58%)
Aantal respondenten	29 (100%)	26 (100%)	27 (100%)	26 (100%)

10.3 De rol van de reisprofessional

Uit de gesprekken met jongeren (studerende en afgestudeerde HBO'ers) komt naar voren dat de animo om voor de reisindustrie te werken bijzonder laag is. De belangrijkste reden daarvoor is dat men zich over-gekwalificeerd acht. Wanneer de deelnemers gevraagd wordt naar de functie van de reisorganisatie in 2025 dan is het werkpakket, zo verwachten zij, inhoudelijk niet wezenlijk anders dan nu. Ze denken bijvoorbeeld aan expertise en inside information over onder andere vluchten, de bestemming (wat kun je er doen, hoe ziet het er uit, locale contacten voor noodsituaties), de accommodatie, kinderopvang en animatie, vervoer dat de consument niet zelf kan regelen, duidelijk vergelijkingsmateriaal van verschillen aanbieders (van accommodatie en vervoer) op prijs, kwaliteit en duurzaamheid. Waar wel verschil in wordt verwacht is de manier waarop de informatie wordt gepresenteerd en de klant wordt benaderd. Personal care en maatwerk speelt daarin volgens een deelnemer aan de workshops een belangrijke rol en in feite vormt dat juist de essentie van de verschillende scenario's voor het reisbureau van de toekomst.

Hoewel de deelnemers weinig belangstelling hebben om in een reisbureau te werken zoals we dat nu kennen, tonen ze wel belangstelling om juist in de persoonlijke zorg en maatwerk een rol te spelen. Zo zouden ze de consumenten graag helpen in het bestemmingskeuzeproces, bij het zoeken naar reisgenoten en bij het vergelijken van (prijzen) van reisbureaus en webshops. De deelnemers aan de workshops geven echter aan over te weinig kennis te beschikken met betrekking tot ICT, zoals apps, virtual reality en websites. Een deelnemer geeft bovendien aan dat bij ondersteuning van het zoekproces van de consument naar reisbestemmingen en reisgenoten meer kennis nodig is van psychologie en sociologie.

Wat dat betreft liggen er in het reisbureau van de toekomst interessante kansen. Wanneer we de vier scenario's overzien dan zijn de belangrijkste competentiegebieden persoonlijke verkoop (sales), service management/service marketing, ICT-ontwikkeling en imagineering. Andere relevante competentiegebieden zijn bijvoorbeeld consumentengedrag en -psychologie, customer care, ICT respectievelijk technologische ontwikkelingen, marketing, onderzoek en analyse (dan niet alleen conventioneel, maar ook de analyse van online consumentengedrag, bijvoorbeeld met behulp van data mining, enz). HBO-opleidingen lijken zich vooralsnog te richten op de conventionele rol van de reisindustrie en het strekt tot aanbeveling om zich meer op genoemde competentiegebieden toe te leggen.

10.4 Werkomgeving en competenties

Technologie is één van de belangrijkste drivers van de samenleving van vandaag. Het is dan ook niet verwonderlijk dat competenties op het gebied van technologie als een rode draad door de scenario's heen lopen. Afhankelijk van het specifieke scenario gaat het om kennis en inzicht in de meest recente ontwikkelingen en hoe deze kunnen worden toegepast, zoals web- en app-omgevingen en virtual reality. Daarnaast spelen marketing en management een belangrijke rol. Ook hier verschilt de invulling per scenario. Bij marketing loopt het uiteen van competenties op het gebied van conventionele marketing,

digitale marketing, service marketing en experience marketing. Op het gebied van management gaat het om conventioneel management, maar ook om team management, customer engagement management, service management en experience management.

Door de verdergaande groei van digitale technologie zal de connectiviteit met collega's en met klanten steeds minder tijd- en plaatsgebonden zijn. Zowel in de relatie tussen werkgever en werknemer als in de relatie tussen reisprofessional en klant zal steeds meer sprake zijn van maatwerk. Bovendien zal het werk van de reisprofessional een steeds zwakkere scheiding vertonen met zijn of haar privé leven. Dit stelt hoge eisen aan de mate van een werknemer zijn/haar flexibiliteit. In ruil daarvoor zullen werkgevers in toenemende mate belang moeten hechten aan soft values voor de werknemer, zoals feedback, waardering, invloed op eigen werkzaamheden, ontwikkelingsmogelijkheden (cursussen, scholing, reiservaring), verlofmogelijkheden (reizen, sabbatical) en een gevoel van verbondenheid met de organisatie.

Met deze conclusies hopen de auteurs onderbouwing te kunnen leveren aan de visie-ontwikkeling voor de branche op de inzet van reisprofessionals.



11. Gebruikte bronnen

- Bair, D. and Wright, P. (2013, 22 juni). MIT students reinvent the hotel lobby. Geraadpleegd op <http://www.bostonglobe.com/lifestyle/travel/2013/06/22/know-mit-mobile-experience-lab-students-and-marriott-collaborate-reinvent-hotel/zl0gX4Y0QZzbG6cmZCb4EP/story.html>
- Blocher, M., Flassak, H., Schultz, L, & Starostka, E. (2013). The travel professional of the future. Leeuwarden: Stenden Hogeschool.
- Cooper, M. (2013, 7 oktober). Why Coworking Is on the Rise. Geraadpleegd op <http://www.inc.com/matt-cooper/why-coworking-is-on-the-rise.html?cid=sf01001>
- Dixon, Matt and Ponomareff, Lara (2010). Why your customers don't want to talk to you. Harvard Business Review, 28 juli 2010. Geraadpleegd op <https://hbr.org/2010/07/why-your-customers-dont-want-t/>.
- Egencia Business Travel (2014). The impact of internal organisational models on travel purchasing behaviour.
- eMarketer (2013). UK Travelers Take Advantage of Digital Discounts and Info. Geraadpleegd op <http://www.emarketer.com/Article/UK-Travelers-Take-Advantage-of-Digital-Discounts-Info/1010218#sthash.4yV4hppp.dpuf>.
- Expedia (2013). The Future of Travel. Executive Summary.
- Future Foundation (2012). Global travel and tourism. Tourism, tech innovations in travel and tourism.
- Gartner's 2014 Hype Cycle for Emerging Technologies Maps the Journey to Digital Business [Press release] (2014, August 11). Geraadpleegd op <http://www.gartner.com/newsroom/id/2819918>.
- Google Think (2013). The 2013 Traveler. Geraadpleegd op https://ssl.gstatic.com/think/docs/2013-traveler_research-studies.pdf.
- Herbst, M. (2012). The jobs numbers: never mind the quantity, check the quality, The Guardian, 5 oktober 2012. Geraadpleegd op <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2012/oct/05/jobs-numbers-quantity-quality>.
- Kinnarps (2013). Kinnarps' Trend Report 8. Changes Affecting the Workplace of Tomorrow.
- Kraaijeveld, K. (2014, Oktober 17). Robots zijn niet eng. Geraadpleegd op <http://www.vn.nl/Archief/Economie/Artikel-Economie/Robots-zijn-niet-eng.htm>
- Markman, A. (2014a). The joy of anticipation. Intercontinental Hotels Group Rewards Club. Geraadpleegd op <http://rewardingexperiences.ihg.com/articles/view/the-joy-of-anticipation>.
- Markman, A. (2014b). Smartphone holidays. Intercontinental Hotels Group Rewards Club. Geraadpleegd op <http://rewardingexperiences.ihg.com/articles/view/smartphone-holidays>.
- Morgan, J. (2013, 20 Juni). Five Trends Shaping The Future Of Work. Geraadpleegd op <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/06/20/five-trends-shaping-the-future-of-work/>
- Oskam, Jeroen en Zandberg, Tjeerd (2014). On guest entertainment en de Scary Five. Toekomstscenario's voor de hotelindustrie. Hospitality Management (ter perse).
- Richardson, K (2014, 7 augustus). This Is What Robots Will Be Doing in 2025. Geraadpleegd op <http://www.entrepreneur.com/article/236297>
- Rogers, Everett M. (2003). Diffusion of Innovations. New York: Free Press.
- Wenzel, Jörg (2013). Virtual Realities for the Tourism Industry: Opportunities for the European Tourism Industry? In Yeoman, Ian, Postma, Albert en Oskam, Jeroen (Eds.), The Future of European Tourism. Leeuwarden: European Tourism Futures Institute.

Aan dit onderzoek werkten mee

Albert Postma	onderzoek sleiding en eindredactie
Tim Hoekstra	opmaak
Yvonne Hulleman	eindredactie

Auteurs:

Ria Hoogeveen, Jelmer Jeurig, Jeroen Oskam & Albert Postma

Vooronderzoek Stenden Hogeschool,
International Tourism Management (april 2013)

Studenten

Melanie Blocher
Helena Flassak
Leonie Schulz
Eva Starostka

Gesprekspartners

Peter Nonhof (stagecoördinator ITM, Stenden Hogeschool)
Travel to Nature (Duitse touroperator)
ReNatour
Wave Reisen (Duitse touroperator)

Deelnemers jongerenpanel Breda:

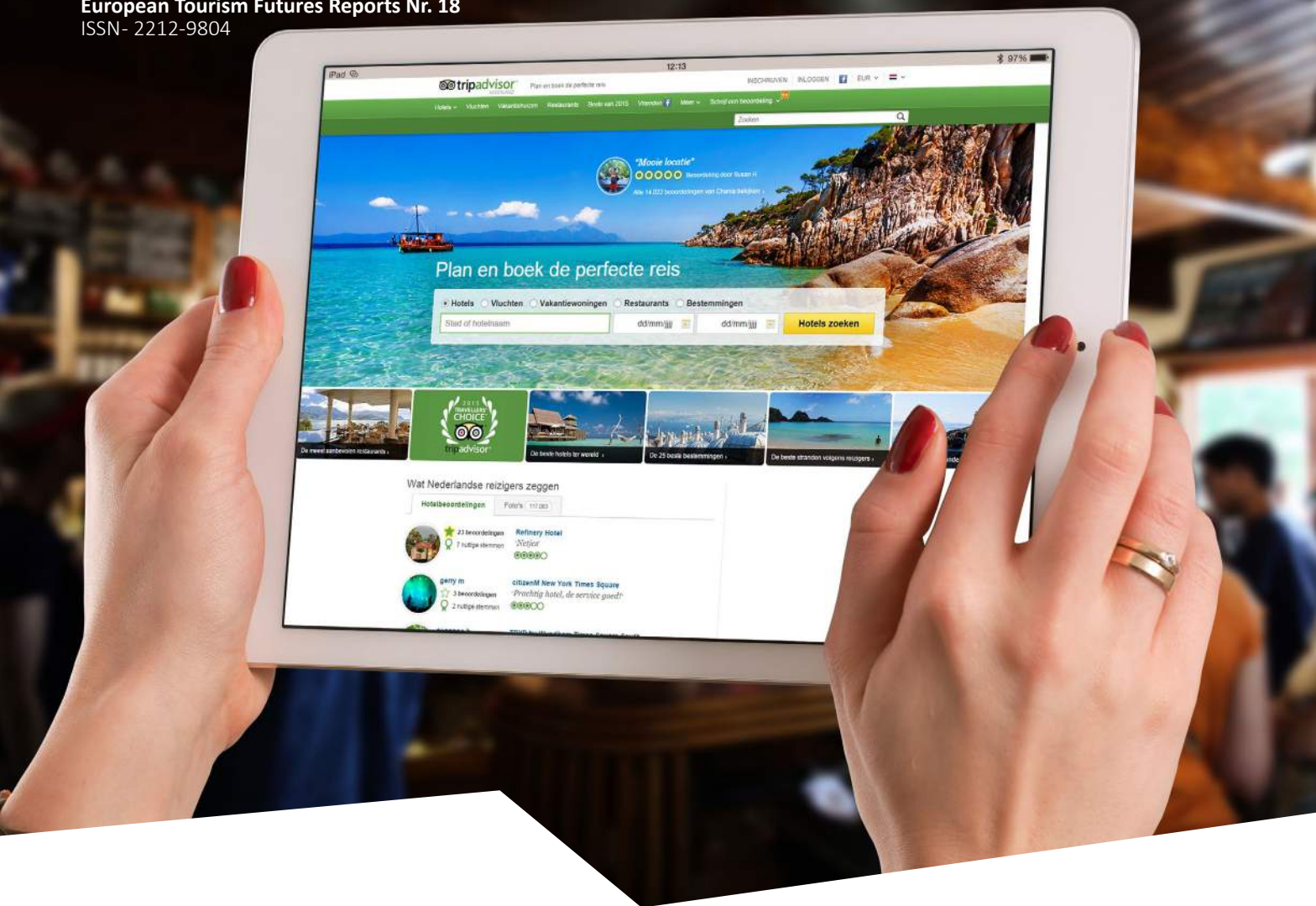
Linda Damen
Felice Hofman
Jaap Hoogesteger
Janice Klanderman
Annefleur Reitsma
Nynke de Roest
Kevin Snijder
Sascha van Sonsbeek
Joerie Vaesser

Deelnemers jongerenpanel Leeuwarden:

Monika Andreeva
Marta Server Bertomeu
Sandra Ferris Gomez
Marianne Hanke
Krisztina Janosi
Rowena Kooistra
Marlieke Looijen
Victoria S nchet March
Adrienn Nemes
Dominique van Waesberge
Ilse Westerkamp

Deelnemers experts panel reisindustrie (anoniem):

Een Touroperator (15)
Reisagent (4)
Zakenreisorganisatie (2)
Anders (4)



Reiswerk

De werkomgeving van de reisprofessional in 2025

European Tourism Futures Institute

Visiting address

Postal address

Phone number

Email

Website

: Rengerslaan 8, 8917 DD, Leeuwarden

: P.O. Box 1298, 8900 CG, Leeuwarden

: +31 (0) 58 244 1992

: info@etfi.eu

: www.etfi.eu

